

River Plate: ¿Una empresa con arcos? Reflexiones acerca de la mercantilización del fútbol y la política en los clubes argentinos

Autor:
Ibarrola, David Sebastian

Tutor:
Moreira, María Victoria

2017

Tesis presentada con el fin de cumplimentar con los requisitos finales para la obtención del título Licenciado de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires en Ciencias Antropológicas.

Grado



Universidad de Buenos Aires

Facultad de Filosofía y Letras

Tesis de Licenciatura en Ciencias Antropológicas

Orientación sociocultural

“River Plate: ¿Una empresa con arcos?”

**Reflexiones acerca de la mercantilización del fútbol y la política en los
clubes argentinos”**

Tesista: David Sebastián Ibarrola

LU: 37019076

Directora: Dra. María Verónica Moreira

Fecha: Diciembre de 2017

Índice

Índice.....	2
Agradecimientos.....	4
Resumen.....	5
Introducción.....	7
Estado de la cuestión.....	14
Metodología.....	20
Plan de obra.....	25
Capítulo 1 Fútbol y capitalismo	
1.1. El fútbol y el desarrollo del capitalismo argentino.....	27
1.2. El fin de la etapa “heroica”: la huelga del 31.....	33
1.3 Dos Modelos.....	38
1.4 Una tendencia del capital.....	44
Capítulo 2 La lógica mercantil: profesionalización de la gestión y nuevos mercados	
2.1. River Plate, una institución centenaria.....	52
2.2. La mercantilización del fútbol.....	56
2.3. Aguirre, Potente y Fiori: perfiles.....	59
2.4. El acceso al estadio: un nuevo mercado.....	62
2.5. La estructura de la gestión: profesionalización.....	70
2.6. Un hijo de su tiempo.....	81
Capítulo 3 Sentidos y prácticas: entre dos lógicas	
3.1. La otra lógica.....	87
3.2. Solidaridad, comunidad y participación voluntaria.....	88
3.3. El pronunciamiento.....	96
3.4. La voz del socio: miradas.....	101

3.5 La política, lo social y lo económico.....	109
Consideraciones finales.....	113
Bibliografía y anexo.....	120

Agradecimientos

A mi directora, Verónica, que con su infinita paciencia, su seguimiento atento y capacidad para guiar mis ideas hizo posible este trabajo. A Nemésia, por sus sabios consejos, su inspiradora tesis y su apoyo psicológico en los momentos difíciles. Tampoco podía olvidarme de todos los docentes de esta grandiosa facultad: cada quien a su manera contribuyó para que pueda llegar hasta acá.

A mis padres, Patricia y Omar, quienes me han acompañado todos estos años, dándome la libertad de elegir la carrera y acompañando siempre. Ellos son mis dos grandes héroes. También al resto de familia y amigos cercanos, cada quien aportando su granito de arena, especialmente mi abuela Carmen, que tantas veces me hospedó en su casa cuando debía cursar o rendir temprano al día siguiente. Imprescindibles

A mis compañeros, con quienes hoy quizás estemos distanciados, pero que fueron parte de las primeras discusiones que me llevaron a escribir sobre este tema.

A mis queridos puaners, amigos, compañeros, quienes simplemente compartieron conmigo una materia, un mate, una charla, una discusión sobre este o aquel tema, a ellos agradecimiento infinito. Sería injusto dar nombres, porque sin todos ustedes estos años no hubieran sido iguales.

Y finalmente, un agradecimiento a todos los socios e hinchas del Club Atlético River Plate, especialmente a aquellos que contribuyeron desinteresadamente para que esta tesis sea realizada. Ellos ayudaron a hacer posible un lindo sueño: escribir sobre el club de mis amores. Gracias por compartir esta pasión.

A todos, GRACIAS

Resumen

Esta tesis se centra en el análisis de las percepciones de los socios de los clubes deportivos acerca de la mercantilización del deporte. Tomando como referente empírico al Club Atlético River Plate, analizo algunos sentidos y prácticas de sus socios en torno a una serie de acciones de gestión que denomino medidas mercantiles. La idea central de este trabajo es que hay una tendencia del capital a penetrar en esferas de la vida social ajenas al lucro (Heller, 2016). Esto afecta profundamente a los clubes argentinos, ya que estos se organizan bajo el formato de Asociaciones Civiles sin Fines de Lucro. De este modo se podrá observar las repercusiones de un fenómeno de alcance global, propio del capitalismo, en un ámbito local, en este caso un club específico.

Para entender esto caracterizo a la mercantilización siguiendo a Giulianotti (2012) e Hijós (2014) como un proceso en que se implementan medidas de mercado en una determinada practica social. Durante su desarrollo, sus componentes van adquiriendo una lógica mercantil. Este fenómeno se materializa en el club en las medidas mercantiles, que parecen contrastar con los elementos característicos del modelo tradicional de las Asociaciones Civiles sin Fines de Lucro. Su implementación, y los cambios que se derivan de ellas, han llevado a que muchos directivos y socios señalen que el club es una empresa. Sin embargo, existen una serie de relaciones sociales que se tejen en torno a la institución que merecen ser mencionadas, y que permiten pensar que el club, pese a administrarse como una empresa privada, no necesariamente lo sea. Estos vínculos constituyen lo que llamo una lógica social y conviven con la ya mencionada lógica lucrativa. En el diálogo y convivencia de estas dos lógicas, y su percepción radica la riqueza de este análisis. A partir de las medidas mercantiles, que portan una lógica lucrativa, se han ido tejiendo múltiples sentidos en torno a la política por parte de los socios, que la ponen en relación con la lógica social, ya sea en tanto elementos opuestos, o como complementarios. Esto se ve reflejado, entre otras cosas, en

el rechazo de los socios de River y sus representantes al modelo de Sociedades Anónimas Deportivas, el cual transformaría a los clubes en entidades lucrativas. De este modo busco acercar lo local y lo global aún más: no solo al plano de cómo se organiza el club, sino también al nivel de como los socios van percibiendo estos cambios en su relación cotidiana y su vivencia de la institución.

Introducción

Debido a mi condición de socio e hincha del Club Atlético River Plate siempre estuve de alguna manera vinculado a la vida política de dicha institución. Es algo común transitar la Avenida Udaondo camino al *Estadio Monumental* en periodos electorales, recibir folletos, volantes o propuestas de manos de socios, y leerlos mientras se espera el comienzo del partido. El 2011, año en que el equipo de fútbol de primera división descendió a la segunda categoría, estuvo marcado por una efervescencia política. Era un momento en que crecía la indignación de los hinchas y socios de River e iban surgiendo asambleas y reuniones de agrupaciones o proto-agrupaciones que daban sus primeros pasos con miras a las elecciones de 2013. Fueron esos meses los que me permitieron, empujado no por un interés científico, sino más bien por la curiosidad y el deseo de conocer, contactarme con muchos de los socios e hinchas que hicieron posible este trabajo. En esos años pude aprender nombres, conocer propuestas, aproximarme al conocimiento del funcionamiento del club y vivir un periodo electoral muy intenso.

Durante los comicios de 2013 el eje estuvo puesto en el acceso al estadio de fútbol por parte de los socios e hinchas. Existían rumores y propuestas de arancelamiento o reserva previa de localizaciones en tribunas otrora gratuitas. La implementación de esta medida entraría en contradicción con el *Estatuto Social* del club, que garantiza el acceso irrestricto al estadio por parte de los socios con cuota al día. Finalmente, tras el acto electoral, una de las primeras medidas de la nueva conducción del club, como se relatará en detalle en el cuerpo de este trabajo, fue la implementación de un abono/arancel para acceder a esas tribunas, llamado *anti estatutario*¹ por la oposición. El desarrollo de la gestión encabezada por Ricardo

¹ En el curso de este trabajo las categorías nativas aparecerán en letra cursiva.

Fiori², que durará hasta diciembre de 2017, demostró que ésta no fue la única medida de este estilo, ya que tuvieron lugar acciones como la contratación de un importante número de gerentes, o la potenciación de las medidas de marketing, que apuntaban a la obtención de recursos, mediante modificaciones en la estructura precedente del club.

El tema de esta tesis, los vínculos entre los clubes con fútbol profesional y la economía, posee una actualidad innegable. En los últimos meses ha cobrado fuerza la idea de transformar a los clubes argentinos, actualmente bajo el formato jurídico de Asociaciones Civiles sin Fines de Lucro (AC), en Sociedades Anónimas Deportivas (SAD). Estas instituciones nacieron inicialmente como entidades de la sociedad civil para suplir la ausencia del Estado³ en algunas tareas, como un espacio de socialización y aprendizaje, ajeno a las prácticas lucrativas. En ellas se crean vínculos entre las personas que se prolongan el resto de su vida, acercando individuos de diferente procedencia, en pos de un bien común. También son una escuela de gimnasia democrática, ya que se rigen por principios de participación y solidaridad, eligiendo abiertamente sus autoridades entre sus socios (Espino, 2008), las cuales no perciben salario alguno por dicha función.

Este cambio en la forma jurídica permitiría la instalación de la consecución del lucro como patrón orientador de la gestión de los clubes, situación que significaría el fin de muchas de las disciplinas amateurs de los mismos que se sostienen financieramente por las ganancias producidas por el fútbol profesional, la actividad más redituable. Bajo esta lógica, aquella actividad o disciplina que no sea *rentable* sería un gasto innecesario para institución y debería cerrarse. Los clubes se regirían por patrones vinculados a intereses comerciales y a la ciencia mercantil, propios de las empresas privadas (Frydenberg, 2002), que ignoran los valores y

²Todos los nombres propios referenciados en este trabajo son ficticios, tanto de presidentes, ex presidentes, referentes políticos como socios. Sin embargo, elegí mantener el nombre del club, ya que su modificación u omisión descontextualizaría demasiado el trabajo y el análisis realizado.

³ “En este contexto, cobra más relevancia el hecho de que River ceda su cancha para jugar fútbol y también para la práctica de otros deportes a otros clubes e instituciones sociales como el Hogar y la Escuela Hospital de Alienados, la Asociación Bancaria y demás” (Daskal y Gruschetsky, 2013, p.8)

características esenciales de estas instituciones⁴. Frente a esto, sin esperar siquiera el tratamiento legislativo de algún tipo de propuesta, socios y dirigentes de varios clubes, con matices, han repudiado institucional e individualmente el intento de transformación.

Esta situación ha llevado a que muchos de ellos tracen una dicotomía entre estos dos modelos/formas jurídicas, invocando su lucha en defensa de las AC en oposición a la *privatización* de los clubes que implicaría el paso al modelo SAD. Pero, como el caso de la gestión Fiori ilustrará, ya existen clubes que cuentan con un plantel de profesionales del marketing, nuevas áreas del club creadas bajo la perspectiva de la generación de nuevos ingresos, y una orientación marcadamente comercial, propia de las SAD. Mientras aún estamos hablando de sociedades no lucrativas encontramos una serie de medidas, que llamaré de corte mercantil o medidas mercantiles, implementadas bajo el argumento de la obtención de nuevos recursos. En el curso del trabajo las definiré como aquellas que tienen fundamento en valores originarios en el mundo del mercado, que parecen contrastar con las características tradicionales del modelo AC y aparecen vinculadas al lucro, la ganancia y la racionalidad.

Inspiradas en las ciencias empresariales y el marketing, dichas medidas están acompañadas por el ascenso de la figura de los gerentes. Estos profesionales rentados (condición diametralmente opuesta al tradicional dirigente ad honorem de las AC) se ocupan de administrar y orientar el desarrollo de algún área de las instituciones, y han proliferado en los últimos tiempos en gestiones como la de River Plate. Esto nos habla de una creciente orientación comercial, inspirada en la ganancia, de la gestión de los clubes. Hoy estas instituciones jurídicamente no lucrativas, están siendo atravesadas por prácticas y lógicas provenientes del mundo empresarial, y es en este punto, en la relación, el diálogo y la convivencia entre lo lucrativo y no lucrativo, donde situó mi problema de tesis.

⁴ Siguiendo a Frydenberg (2002) algunos de sus principales valores son: la búsqueda del bien común, voluntarismo, solidaridad, participación democrática y la no lucratividad.

Sin embargo, esta problemática no es solo una cuestión del presente. Es que a partir de la década del ochenta del siglo pasado se ha acelerado notoriamente la llamada mercantilización y la crisis de los clubes argentinos con fútbol profesional.

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. (Hijos, 2014, p.4)

Acompañando la crisis económica nacional de la década de 1980 y principios de la de 1990, los clubes entraron también en una situación crítica que algunos pudieron aliviar parcialmente con las ventas de futbolistas importantes, éxitos deportivos y principalmente la negociación de los derechos de televisación (Gil, 2000). Pese a esto, en general, la tendencia presupuestaria negativa siguió siendo importante. Los grandes contratos de los jugadores (a niveles europeos), los déficits operativos crecientes, y las malas administraciones llevaron a algunas instituciones al borde de la desaparición. Estos problemas económicos fueron contexto y argumentos ideales para aquellos interesados en el cambio del formato jurídico de los clubes, y sobre todo de sus fines tradicionales, intento que no prosperó como relata Frydenberg (2002).

Pese a no concretarse el cambio de forma jurídica hacia las SAD sobre finales del siglo XX, la crisis económica de los clubes, que dominó los años noventa, se prolongó hasta los primeros años de este siglo. Sus pasivos ascendieron a centenas de millones y se dificultó el acceso a préstamos. A medida que la situación económica de los clubes empeoraba, TYC⁵ les otorgaba adelantos, recreando y agigantando la deuda constantemente. En este marco surgió la propuesta de Fútbol Para Todos⁶, la cual fue vista por los clubes como una

⁵ Grupo empresario que fue dueño de los derechos de transmisión de los partidos de fútbol profesional en Argentina, desde principios de la década de los noventa hasta 2009. Este grupo pagaba un determinado canon a los clubes para transmitir los partidos.

⁶El Estado comprometió para el año 2016 la cifra de 1850 millones de pesos.
Fuente: Chau Fútbol Para Todos. (18 de Octubre de 2016). Diario Olé

posible salvación económica. El Estado pasaba ahora a hacerse cargo de la deuda de los clubes, a través de la adquisición de los derechos de televisación, otorgando grandes presupuestos, adelantos, en un intento de rescatar financieramente a los clubes. Pero lejos estuvo esta crisis de superarse, al punto que este año (2017) se discutió y aprobó una modalidad de competencia denominada SuperLiga que instaló un fuerte debate acerca de la distribución del dinero entre los distintos clubes, la presencia de un CEO por encima de todos los directivos de los clubes, y sobre todo la posibilidad de permitir que SAD compitan en el torneo⁷.

Este panorama se presenta como una buena oportunidad para analizar las variadas tramas de relaciones y lógicas que atraviesan hoy las instituciones deportivas, identificando los valores y sentidos que circulan en este complejo espacio. Es que mientras se potencia cada día más la faceta comercial de los clubes, subsiste aún parte del espíritu inicial que ha imperado desde los primeros días de estas instituciones, el cual se materializa en todo tipo de actividades solidarias, integradoras y recreativas pero, principalmente, en éstas como espacios de socialización y desarrollo personal. Se puede, entonces, hablar de una convivencia entre un carácter social, no lucrativo, y una esfera superprofesionalizada y orientada a la ganancia (Hijos, 2014).

Considero que el trabajo del caso del Club Atlético River Plate puede aportar mucho al estudio de ya mencionadas medidas, que son la expresión concreta del proceso de mercantilización del fútbol. Entiendo este fenómeno como aquel que tiene lugar en los clubes, y permite el ingreso al mundo de este deporte de una lógica mercantil (Giulianotti, 2012), al implementar medidas de mercado. El enorme rol social que ha jugado históricamente el club, con sus múltiples actividades, disciplinas y acciones solidarias, su rica vida institucional, que convive con una enorme popularidad a nivel nacional y éxito

⁷Situación hasta entonces prohibida por los estatutos de la Asociación del Fútbol Argentino (AFA).

deportivo, son el fundamento de dicha afirmación. Es que dichas características, desde mi punto de vista, lo hacen un lugar muy propenso al acercamiento de distintos intereses económicos, lo cual permite estudiar el proceso de mercantilización en los clubes de un modo más acabado. Instituciones como River son aptas para un más óptimo desenvolvimiento del mismo, permitiendo también observar el fenómeno en interacción con los distintos factores y fuerzas sociales que intervienen en la vida cotidiana del club.

Esta doble faceta de los clubes, la convivencia entre una lógica lucrativa y una no lucrativa, adquiere una importancia fundamental en el marco del desarrollo actual del capitalismo, ya que permite vincular esos procesos globales con los locales, situados en un club de fútbol. Considero este ángulo de abordaje novedoso, ya que los pocos que han relacionado lo que sucede en los clubes con cuestiones más generales de la economía afirman un triunfo cultural del neoliberalismo (Frydenberg, 2001) para explicar fenómenos como las tendencias mercantiles en nuestro deporte o la decadencia del modelo AC, pasando por alto la dinámica y funcionamiento más generales de sistema económico en que vivimos. Es decir, es necesario pensar lo que sucede en los clubes en relación al porvenir del sistema capitalista, que tiende a convertir toda relación social en mercancía (Heller, 2016) y que se encuentra en una etapa particular de su desarrollo, la cual lo lleva a mecanismos de subsistencia que, como veremos, afectan directamente a estas instituciones deportivas.

Para esta tesis voy a realizar un recorte temporal que abarque solo la gestión de Ricardo Fiori (2013-2017). Esta circunscripción temporal está relacionada con el especial énfasis que este puso, durante la campaña electoral, en sus declaraciones públicas y su posterior accionar, en la cuestión del marketing y la *profesionalización* de las estructuras dirigenciales, elementos que son colocados repetidamente como pilares de su modelo de gestión, puestos en relación con la generación de nuevos ingresos.

En este trabajo me centraré específicamente en aquellos asociados que pertenecen a las distintas agrupaciones⁸ de socios del club. Inicialmente, mi intención era abarcar también aquellos socios que no participan en dichos espacios, pero el propio trabajo de campo me fue orientando a centrarme en este grupo de socios. Es que a medida que iba preguntando y reflexionando con los socios de las agrupaciones acerca de estas medidas de corte mercantil, algunos de ellos fueron tejiendo una interesante relación entre éstas y la *política*, más específicamente con la *anti-política*, configurando así una concepción de la *política* en íntima relación con el accionar de gestión que me interesaba estudiar. Este descubrimiento me hizo caer en la cuenta de que necesitaba reconstruir los sentidos y las prácticas acerca de la política para los socios que la practicaban, tanto de aquellos que rechazaban, como de los que aceptaban estas medidas. Principalmente debido a que dichos sujetos son los que dan forma a la fisonomía diaria de la gestión participando en los distintos espacios institucionales, son quienes perciben con más claridad y cercanía la forma en que impactan en la vida del club estas medidas. Además, en los períodos electorales, serán los socios agrupados los que elaborarán un discurso acerca de ellas que circulará en el ámbito del club durante dicho período. Son aquellos que transitan diariamente el club, observan las consecuencias, positivas o negativas, de estas acciones de gestión en las actividades sociales, culturales y deportivas del club y construyen sentidos y prácticas en torno a las mismas. Por esto realizaré un análisis de los sentidos y prácticas en torno a estas medidas mercantiles, trayendo nuevamente lo global a lo local, pero esta vez al nivel de los grupos de socios que se organizan para intervenir sobre algún aspecto de la vida del club.

⁸Para formar una agrupación política, espacio que congregan a los socios del club, de acuerdo con el *Estatuto Social*, es necesaria la presentación de una lista de socios que adhieran al espacio, en cantidad del cuatro por ciento del padrón electoral. Las agrupaciones son obligadas a reproducir la estructura de gobierno del club, con sus presidentes, vice, secretarios, etc, todos con cargos de cuatro años de duración. Este procedimiento es fiscalizado por funcionarios designados por la CD. Al igual que el club, son entidades civiles sin fines de lucro.

Estado de la cuestión

Los estudios sobre el fútbol en Argentina comenzaron en la década de 1980 con los trabajos fundacionales de Archetti (1985), que hacen énfasis en los estilos nacionales de juego como un aspecto que habla sobre un ethos nacional. El autor entiende al fútbol como una arena pública, un gran ritual de poder que reproduce las identidades sociales, con una fuerte carga de masculinidad. Otro autor inicial en el tema es Alabarces (2000) quien, con un grupo de colaboradores, retoma esto último analizando la legitimación de los actos de violencia que se dan en el ambiente del fútbol como rituales de resistencia y alteridad, y un factor constructor de identidades. En su trabajo, la década de 1990 aparece como un periodo crítico para las representaciones colectivas y de un crecimiento exponencial del negocio del fútbol.

Las ciencias sociales han estudiado este deporte desde distintos puntos de vista. Uno de los campos de estudio más abordados es el de los vínculos entre fútbol y política, el cual incluye bibliografía acerca de la relación del Estado con los clubes, entendida por algunos autores (Frydenberg, 2011) como un factor fundamental en el nacimiento y desarrollo de estas instituciones deportivas. Un grupo de investigadores se ha dedicado a estudiar este vínculo, a la luz de la noción de campo de Bourdieu. Estos autores plantean que el campo del deporte presenta una relativa autonomía respecto a otras esferas sociales y aparece como un espacio social de disputa y de relaciones sociales particulares. Hemeury (2015), situándose en el primer gobierno peronista, pone la mirada en el caso del club San Lorenzo de Almagro. Estudiando los documentos oficiales de la institución, pretende dilucidar la concepción que tienen los directivos sobre el rol social de los clubes, su aporte a la sociedad y qué papel juega este rol a la hora de relacionarse con el Estado. A su vez observa cuál es la percepción que los dirigentes se forman sobre él: como un tutor de los deportistas argentinos y un padre de los clubes. La filiación o el acercamiento de ciertos socios hacia el peronismo les permitirá

acceder a cargos directivos en estas instituciones deportivas. En sintonía con esto, Rein (2015), para el mismo período histórico, discute la idea de que la política peronista para los clubes sea innovadora: sostiene que solo profundizó tendencias ya existentes en las instituciones deportivas, en términos de vínculos con los políticos nacionales. Lo que sucedió en este período fue la institucionalización y mayor visibilización de este estrecho modo de relacionarse, en el cual el Estado otorgaba facilidades a los clubes para su desarrollo. Este grupo de investigadores comparten, también, la visión de que las grandes dicotomías nacionales, en este caso peronismo y anti-peronismo, se reproducen en el seno de los clubes. Los autores que retroceden unas décadas, a los primeros pasos de los clubes en nuestro país, también se interrogan sobre los vínculos entre estos dos entes. Daskal y Gruschetsky (2013) enfatizan en la forma en que los clubes también prestan su ayuda al Estado, por ejemplo, cediendo sus instalaciones para distintas actividades de su órbita, como clases de educación física o para otras entidades de la sociedad civil. Daskal (2012) además estudia los vasos comunicantes entre la política nacional y los clubes, tomando el caso de Leopoldo Bard, médico, parlamentario radical y primer presidente de River Plate, poniendo eje en cómo dialogaban estas dos importantes funciones que recaían sobre una misma figura, con fuerte injerencia en el Estado.

Otros investigadores, provenientes de la sociología y de la antropología, han indagado en los sentidos de las prácticas políticas al interior de los clubes. Retomando el enfoque propuesto por Balbi y Boivín (2008), ponen énfasis en la etnografía para acceder a perspectivas de los actores y dotar de múltiples sentidos y contenido a las categorías analíticas. También se apropian de la noción de capital de Bourdieu, el cual será específico a un campo y determinará las relaciones sociales en su seno, pero tendrá validez solo en ese campo.

Hang (2015) estudia el proceso de venta de un predio en un club platense, que culmina con una votación en la asamblea de socios. La autora concibe a los clubes como espacios sociales atravesados por la coexistencia de representaciones acerca de la política, el deporte, lo social y la vida cotidiana. La instancia asamblearia que definiría el destino del predio es concebida como evento, una “situación de interacción definida por los actores como crítica, en la cual participan una heterogeneidad de actores, que atraviesa instituciones y que conecta lógicas alternativas de organización de sentidos” (Hang, 2015, p.3). A partir de la misma surgen discursos y representaciones acerca de la política, motorizados por una serie de individuos que son portadores y movilizados de capital social, político y económico previos. Los discursos de estos sujetos hacen énfasis en su carácter externo y neutro respecto a la política, rechazando a los dirigentes etiquetados como tradicionales, a quienes critican por intentar vender el predio. Finalmente estos socios “apolíticos” terminan logrando el rechazo de la venta del mencionado espacio y posteriormente haciéndose con la conducción del club.

Godio (2011) analiza las representaciones que tienen los dirigentes de clubes platenses sobre su tarea. Estos construyen una imagen de líderes depositarios de valores. Tomando los casos de Estudiantes y Gimnasia de la Plata, busca explicar cómo ciertos tipos ideales de liderazgo se relacionan con la praxis y experiencias del poder, conceptos y nociones del campo de los dirigentes. En el fútbol operan capitales sociales y simbólicos que el autor usa como herramientas para la lectura de los comportamientos de los dirigentes. Los capitales sociales puestos en juego deben ser reactualizados simbólicamente de forma constante. Esta situación hace que individuos de ciertas profesiones sean más propensos a dirigir los clubes: escribanos y contadores serán los predominantes ya que poseen una imagen de honestidad, seriedad y responsabilidad. Tanto Godio como Hang aseguran que la

acumulación del capital social es previa a la entrada a la dirigencia deportiva: de aquí que ambos busquen explicar los medios de vida de los dirigentes y actores políticos.

Moreira (2011) hace etnografía sobre una situación electoral en un club de Avellaneda y el rol de los denominados *barras*. Ellos se valen de su vínculo personal y ascendente sobre otros hinchas y logran organizarlos para pegar carteles, pintar paredes y enfrentar físicamente a otros grupos. La autora rechaza la concepción del *barra* como un elemento sumiso sin capacidad de acción; estos sujetos acumulan un capital social, lo cual se traduce en un refuerzo de su posición diferencial, un aumento de sus seguidores, contactos y de su autonomía. De esta forma construyen una lealtad hacia su propia persona. Al mostrar cómo el apoyo a un candidato depende de distintos factores, Moreira afirma que estos individuos no poseen una clientela estable, pudiendo la misma hinchada fraccionarse, lo cual los transforma en patrones y clientes al mismo tiempo. Esta lógica, que se agudiza en elecciones, se prolonga en el tiempo. Debido a que la violencia es un bien de intercambio por favores en forma de dinero o bienes, las destrezas del campo de la hinchada son requeridas por otros actores, lo cual permite al *barra* insertarse en redes sociales más amplias.

Estas conclusiones están inspiradas en una serie de investigaciones de otro campo importante de los estudios sobre el fútbol: aquellos que versan sobre la violencia y las hinchadas en Argentina. Garriga Zucal (2007) resalta las relaciones entre este grupo de hinchas y actores ajenos al campo de las hinchadas. El autor profundiza (2010) en el *aguante* como una característica propia de estos grupo, y en las prácticas violentas, analizando los sentidos que le otorgan los actores a las mismas. Estas son asociadas a la hombría, al barrio y la corporalidad. Fernández (2004), entre muchos investigadores, pone en práctica estos aportes en el caso de un club jujeño. Considera al fútbol como un deporte de combate inmerso en un complejo ritual político, donde transcurren los procesos más elementales para

la constitución de las identidades sociales. El autor analiza una serie de redes de relaciones asimétricas integrada por mecanismos de interacción y negociación.

Este campo ha sido abordado, a su vez, por profesionales de Brasil y España. Reis (2016) pretende contribuir a la política de prevención estatal brasilera de la violencia en el fútbol haciendo un perfil de los *torcedores*, desmintiendo el carácter marginal que se les suele asignar. Hela y Santos (2016) exploran las experiencias organizativas de los hinchas cariocas en defensa de sus derechos de acceso al estadio y al club, en el marco de la globalización y el alejamiento de los sectores populares del fútbol. Revilla (1993) estudia los *ultras*⁹ españoles, en términos de dramas sociales, juegos sociales en los que intervienen distintos ritos de iniciación. El autor logra diferenciar distintos grupos dentro de los *ultras*, rompiendo así la tendencia a homogeneizarlos y simplificar su organización.

En otro orden, los estudios sobre el fútbol en distintas partes del mundo han encontrado otro campo de investigación en la mercantilización del deporte. Se destacan aquí los trabajos que abordan los nuevos formatos jurídicos y tendencias de los clubes de fútbol frente a esta situación. Los científicos sociales latinoamericanos hacen énfasis la incidencia de la globalización en la vida de los clubes. Villena Fiengo (2003) afirma que este proceso da lugar a la desterritorialización del fútbol, la privatización del capital simbólico y la transnacionalización de los patrones de organización y articulación de funciones sociales y simbólicas. La transformación de los clubes en SAD también es abordada por los brasileños Proni y Libanio (2016) y Marcio y Rosimeri (2009) dando cuenta de las dificultades de los clubes para adaptarse al régimen de cotización en bolsa, argumentando la importancia de la estructura previa de las instituciones, que puede facilitar las modificaciones necesarias. Bonin, Maoski, Capraro y Mezzadri(2016), también de Brasil, suman a esto la incidencia de los medios de comunicación, analizando los discursos puestos en juego a la hora de la disputa

⁹ Tanto *torcedores* como *ultras*, son denominaciones locales para las hinchadas de los clubes.

por los recursos de los derechos de transmisión por radio. Por el lado de España, los economistas Rico Llopis y Puig Blanco (2015) y los juristas Lopez-Martinez y Fernández (2015) analizan los problemas económicos de los clubes españoles, las consecuencias del advenimiento de las SAD y las sucesivas mutaciones de la legislación para regular la vida financiera de los clubes. En la misma sintonía, Llopis-Goig (2014), a partir de una serie de encuestas, estudia las percepciones de los aficionados acerca de este proceso, el cual no parece eliminar la existencia de un sentimiento de propiedad simbólica de los clubes por parte de los socios e hinchas. Pero el trato de éste como un mero espectador y consumidor, provoca distanciamiento, indiferencia y apatía por el porvenir del club más allá de los resultados deportivos.

El examen de la bibliografía de casos argentinos sobre esta temática requiere tener en cuenta que en nuestro país no se ha modificado el carácter de AC de los clubes. Esa situación es diferente al resto del mundo, en donde predominan las SAD, ya sea de forma opcional u obligatoria. Las ciencias sociales no han pasado por alto esto. Esta particularidad argentina es analizada por Frydenberg (2001) y Espiño (2008) en el marco del neoliberalismo. Los autores desarrollan la historia de los clubes como entidades no lucrativas, enumeran sus características y detectan en la década del setenta, el comienzo de su declive. Espiño compara lo acontecido en los clubes con la atomización de la clase trabajadora, su competencia y la emergencia del modelo de empresa en oposición a la fábrica. Frydenberg agrega la mediatización del fútbol, los mecanismos violentos del Estado para afrontar la violencia y la caída de las redes democráticas esenciales de la sociedad como factores explicativos de su decadencia. Para el autor hay un viraje cultural en la sociedad argentina. La mediatización del fútbol es analizada pormenorizadamente por Gil (2000), dando cuenta de las relaciones conflictivas entre AFA/clubes/TyC. Considerando al fútbol como una unidad económica, una mercancía, el autor relaciona, sobre todo la televisación del fútbol en Argentina con la

apertura de nuevos mercados y la apropiación de este deporte por parte de las industrias culturales, dando lugar a ingresos fundamentales para la economía de los clubes. En trabajos recientes de Hijós (2014), se puede encontrar una descripción y análisis detallados sobre los roles de los socios e hinchas de los clubes, enmarcados en una serie de reformas de carácter mercantil llevadas a cabo en Boca Juniors. Esta forma de gestionar el club, que trae las técnicas del marketing y las ciencias empresariales, reconfigura el rol del hincha como un consumidor y pone en juego nuevos valores. Al igual que Llopis-Goig, Hijós observa la conversión del hincha en un elemento pasivo, que debe legitimar su condición con el consumo. La rentabilidad como criterio de asignación de recursos lleva a la autora a preguntarse por el carácter social del club, en un contexto de desaparición de varias disciplinas amateurs. Hijós utiliza también el concepto de capital de Bourdieu para explicar como agentes externos al club, provenientes del mundo empresarial, utilizan su capital económico para escalar en la política de la institución: es el proceso de reconversión de capital.

En este trabajo recupero algunas de las discusiones que han animado el debate acerca del fútbol en el mundo académico, poniendo especial énfasis en el factor económico y la política. Mi intención es situarme en esta última línea de discusión: aquella que estudia las reformas mercantiles en el marco de AC.

Metodología

Al momento de hablar de la metodología es preciso hacer un señalamiento acerca de mi condición como autor de esta tesis. Al adoptar el rol de investigador tuve que asumir y convivir con mi condición de socio e hincha de la institución. Durante toda la investigación pude observar cómo ambas facetas se iban tensionando y por más que lo intenté jamás pude ser visto solo como un investigador. Esto se me hizo evidente especialmente cuando conversé

con socios que participan activamente en la política de la institución. Ellos buscaron, sino sacar algún beneficio de mis preguntas y mi presencia invitándome a difundir el contenido de nuestra charla, por lo menos lograr convencerme que con su accionar defendían los intereses del club. En este sentido, Berreman (1962) advierte que los miembros del grupo social investigado juzgan al antropólogo y le atribuyen una identidad que condiciona la naturaleza de los datos que se obtendrán. Al mismo tiempo las características y roles de los sujetos que habilitan el ingreso al campo (además de en qué términos se obtuvo éste), facilitan o dificultan el acceso a determinadas áreas o individuos. En el caso de la política riverplatense, el “color” político del individuo que facilitó el acceso al campo significó también un recorrido por este, condicionado por los intereses y gustos de dicho sujeto. Recuerdo muchas caminatas por el club al lado de ciertos individuos, saludando personas y siendo presentado como un *consocio* que “*viene a hacer una investigación para la facultad*”. Muchos de esos saludos se terminaron transformando en contactos para futuras entrevistas o trabajos de campo.

En sintonía con esto, es útil retomar a Althabe y Hernández (2005), quienes rechazan la noción de observación como una simple experiencia de laboratorio. Al comenzar el trabajo la inmersión del investigador es total. Los agentes locales le dan un lugar al antropólogo, quien es producido como un actor social más a partir de su acción de investigar. Este lugar otorgado pasa a ser una parte constitutiva de la perspectiva del científico sobre el mundo explorado. La noción de implicación da cuenta de la producción de sí mismo en el espacio-tiempo de los otros. De conjunto esta situación impide la mimetización con el mundo nativo por parte del antropólogo, reconoce la existencia de tensiones entre intereses propios y locales y permite restituir las significaciones que circulan en un espacio social que lo hacen distinto a otros.

Lo dicho sobre mi rol ambivalente de socio/investigador para los “nativos” es válido también para la propia tarea de escritura de esta tesis. Fue necesario un gran esfuerzo intelectual y antropológico para lograr desprenderme de muchas mis ideas y formulaciones sobre la gestión del club, que en muchos casos me impedían observar ciertas cuestiones acerca del mundo local. Es que en calidad de socio de la institución, y en esto debo ser sincero, no he visto nunca con buenos ojos los pasos llevados adelante por esta gestión del club. En muchos de los borradores de este trabajo fueron apareciendo, casi sin darme cuenta, algunos juicios de valor acerca de algunas cuestiones, que bloqueaban la posibilidad de complejizar ciertas miradas locales, relaciones y hechos concretos.

Hacer esta breve reflexión no implica excusarme por la calidad del trabajo, sino más bien reconocer mis ideas previas acerca de la conducción del club del cual soy un hincha apasionado como un factor constitutivo de mi tarea como antropólogo. Considero que la historia personal de los autores y de los investigadores juega un papel fundamental en la interpretación de la trama de relaciones que propone analizar, especialmente en el campo del deporte donde se suelen poner en juego pasiones, que se redoblan cuando se empieza a combinar con la política y la gestión. Globalmente, esta experiencia de escritura fue una gran escuela en la que pude mirarme al espejo y evaluar mi tarea como antropólogo.

La movilización del enfoque etnográfico estuvo relacionada con el objetivo de abordar la complejidad de los procesos sociales construyendo los datos desde una prolongada relación con los agentes, obteniendo así datos de primera mano. Este enfoque permitió recuperar el conocimiento local, desnaturalizar conceptos y acceder a la percepción de los sujetos, representaciones y prácticas históricamente condicionadas acerca de los procesos políticos, sociales y económicos que tienen lugar en el club. La investigación etnográfica se llevó adelante entre marzo de 2016 y mayo de 2017.

Para acceder a estas prácticas y representaciones, la vía predilecta fue la observación participante, que como técnica de investigación permitió un acercamiento a los principales espacios de socialización y vida política de River, dando lugar a una fructífera interacción e intercambio. Retomando a Balbi y Boivín (2008), lo que intenté producir es un diálogo entre las perspectivas nativas y las del investigador, y una posterior reelaboración a la luz de esta confrontación, integrándolas como parte de la descripción del mundo social analizado. De este modo los conceptos fueron dotados de contenido y sentidos múltiples, resultado de los usos por parte de los actores políticos del club.

Un acceso más minucioso a estos actores fue posible gracias a las entrevistas. Ellas me permitieron acceder a la actividad que desarrollan los individuos en el club, al sentido que le otorgan a la misma, además de proporcionar una perspectiva más amplia y pormenorizada acerca del fenómeno de la mercantilización del fútbol a través del tiempo.

Finalmente realicé un análisis de fuentes escritas oficiales, como actas y propuestas para las asambleas, estatutos, *Memoria y Balance y estados contables*, *Movimiento y Memoria Económico*, revistas partidarias, materiales de campaña y las entrevistas de los referentes políticos en los distintos medios de comunicación. El eje principal estuvo puesto en problematizar los discursos oficiales y disidentes acerca de la gestión del club, sus cambios a través del tiempo, poniendo atención en la dimensión económica. Otra veta interesante fue la forma en que el gobierno del club comunicaba sus acciones de gestión, ocasiones en las que puse el eje en los roles asignados a los socios o hinchas. Estos elementos, en diálogo con los resultados de la observación participante y las entrevistas, fueron analizados como escenas etnográficas en las cuales se condensan una serie de sentidos y representaciones en torno a la política, el club y la mercantilización (Hang, 2016).

La unidad de análisis de este trabajo está relacionada, entonces, con los sentidos y prácticas que socios agrupados partidariamente forman y llevan adelante respecto a la gestión

del club, poniendo especial énfasis en las medidas de corte mercantil. La unidad de estudio, partiendo del espacio físico del club localizado en la Av. Pres. Figueroa Alcorta 7597, implicó una serie de conexiones y redes de contactos que llevó el trabajo de campo a lugares tan diversos como locales partidarios improvisados, sedes de filiales y encuentros en lugares públicos.

Plan de obra

La tesis estará organizada en tres capítulos. En el primero desarrollo los vínculos entre el capitalismo y el fútbol en nuestro país, poniendo énfasis en cómo el crecimiento de este deporte y la creación de los clubes deportivos, bajo el formato del asociacionismo no lucrativo, entra en relación directa con los elementos fundantes de la Argentina moderna. Partiendo desde fines del siglo XIX y comienzos del siglo XX, doy cuenta de una serie de transformaciones en los clubes argentinos a lo largo de su historia, principalmente la profesionalización de la actividad de los futbolistas y los intentos de imponer distintos modelos empresariales en su gestión, afirmando que estos fenómenos son la expresión de una etapa particular del capitalismo, que estrecha cada vez más los vínculos entre el mundo del deporte en general y el ámbito de los negocios.

En el segundo capítulo doy cuenta de las particularidades de mi caso de estudio: el Club Atlético River Plate. Aquí me propongo estudiar una serie de acciones de gestión, que denomino medidas mercantiles, ya que portan la lógica del mercado en un ámbito no lucrativo. Sostengo que estas medidas son el eco local de un proceso global, que es la mercantilización del fútbol, que tiene origen en Europa. En este sentido me propongo analizar estas acciones de gestión, poniendo atención en la forma en que interpelan al socio e hincha del club, y sobre todo en el modo en que van modificando la estructura organizativa precedente del club. Aquí el énfasis está puesto en la *innovación*, *creatividad* y *profesionalidad* como vías para obtener nuevos recursos monetarios y sobre todo *modernizar* el club. Estas modificaciones en la gestión de los clubes, no pueden ser pensadas al margen los procesos económicos explicados en el primer capítulo.

Si bien algunos directivos afirman que el club es una empresa, el accionar y pensamiento de varios socios parece indicar que en su relación con River entran a jugar también otras cuestiones que merecen ser analizadas. Por eso en el tercer capítulo me

propongo meterme de lleno en la percepción que tiene el socio sobre estos procesos económicos, es decir la forma en que un proceso global, va repercutir en la cotidianidad del asociado. La descripción de la trama de relaciones que se constituye en torno al club en tanto entidades civil no lucrativa, permitirá dar cuenta de una lógica social, que convive en la institución junto a la lucrativa, explicada en el capítulo 2. Al presenciar una asamblea de socio que rechaza de forma unánime a las Sociedades Anónimas Deportivas como modelo de organización, encuentro que una serie de cuestiones abordadas de forma explícita e implícita en dicha ocasión van a configurar los múltiples sentidos en torno a la política existentes en el club. El análisis de estas diversas miradas, sobre lo político en relación a las lógicas lucrativas y sociales, va a permitir vincular, nuevamente, las percepciones locales con los fenómenos globales, esto es, los procesos que actualmente atraviesa el sistema capitalista.

Capítulo 1

Fútbol y Capitalismo

1.1. El fútbol y el desarrollo del capitalismo argentino

Durante las últimas décadas del siglo XIX tuvo lugar lo que en la historia argentina se conoce como la “organización nacional”, período en el cual una serie de sucesivas presidencias sentó las bases para la formación del Estado argentino moderno. Esto trajo aparejado también un rol para el país en el concierto mundial de las naciones: el de exportador de materias primas lo cual, además de consolidar los vínculos con Londres, dotó a los británicos residentes en nuestro país de una influencia social, política y cultural fundamental.

Los europeos creían que su tarea era traer la cultura y la civilización a las tierras “atrasadas” donde hacían sus grandes negocios. Uno de los agentes civilizatorios predilectos eran los deportes, entre los cuales se encontraba el fútbol, de gran popularidad del otro lado del océano. Así el fútbol se instaló, principalmente, en la Ciudad de Buenos Aires a través de las prácticas educativas y programas escolares de las escuelas de los europeos. “Los intercambios de capital, mercancías y trabajadores tuvieron como consecuencia los intercambios de ideas y prácticas deportivas” (Altuve, 2002, p.29).

Al mismo tiempo, siguiendo a Frydenberg (2011), tuvo lugar la promoción del asociacionismo por parte del Estado argentino: un horizonte común a todos los grupos sociales, la idea y práctica de reunirse de acuerdo a intereses comunes. Los sectores dominantes consideraban al deporte como una actividad higienista, propagadora de un ideal de vida activa y al aire libre, que promovía formas de vestir, alimentarse, el cuidado del cuerpo y el alejamiento del alcohol y el tabaco. Desde la década de 1870

...los inmigrantes comenzaron a formar instituciones de ayuda mutua que a su vez servían para enviar dinero a sus familias del otro lado del océano. La iniciativa de crear clubes fue legitimada desde la enseñanza pública gracias a una disposición del Ministerio de Educación que promovía la formación de un club atlético dentro de cada establecimiento escolar (Frydenberg, 2011, p.28).

Este panorama fue el contexto de la fundación de las primeras ligas de clubes ingleses, derivados de las instituciones educativas, con relativo éxito en la difusión del juego, y en la creación de clubes décadas más tarde. En estas escuelas, tal como en Gran Bretaña “...diferentes deportes fueron introducidos para disparar la rebelión, la violencia y la energía sexual de los alumnos, y para inculcar nuevas normas masculinas centradas en el liderazgo, la obediencia, el higiene y el cristianismo” (Giulianotti y Robertson, 2009, p.6).

Pero el fútbol también se ancló fuertemente en los sectores populares nativos que comenzaron a practicarlo, creando sus equipos y sus primeras ligas, improvisadas y poco ordenadas, superando así los horizontes escolares iniciales, extendiéndose la actividad “civilizatoria” también a estos sectores. En estos primeros momentos era usual la conjunción entre los jugadores, dirigentes y espectadores (posteriormente socios de los futuros clubes) en una misma persona. Los jugadores eran los fundadores del club y se encargaban de tramitar su incorporación a las ligas, realizando tareas que años después cumplirían los dirigentes. Simultáneamente los espectadores solían reemplazar a algún jugador cuando el número disponible no era el suficiente para poder presentar un equipo: estos invitaban a los seguidores del fútbol a asociarse a los equipos, especialmente aquellos que “sean buenos jugadores”. Así, la figura que conjugaba los papeles actuales de jugadores-espectadores-directivos caracterizó esta etapa de los clubes.

Existen algunos factores para explicar la explosión de popularidad de este deporte en nuestro país entre fines del siglo XIX y principios del siglo pasado. Un elemento fundamental en el auge del fútbol fue la reducción de la jornada laboral, mediante la sanción de la Ley de Descanso Dominical a principios del siglo XX. La lucha de la clase trabajadora tuvo como

consecuencia, además de una consolidación de sus organizaciones, un aumento del tiempo libre disponible para los sectores populares. De este modo, jóvenes, trabajadores e inmigrantes pudieron invertir este tiempo en las nuevas experiencias de sociabilidad, entre las cuales se encontraba el fútbol. El descenso de los índices de trabajo infantil y el aumento de los de escolarización son otra expresión de esto, ya que los jóvenes adoptaron la práctica del fútbol en sus ratos libres como consecuencia del aumento del mismo.

El accionar de los medios de comunicación también jugó un papel primordial en el aumento de la popularidad del fútbol, que dio lugar a la transformación de un deporte de elite que buscaba imitar las tendencias europeas, en un verdadero deporte de masas. En muchas ocasiones los periódicos informaban la formación de nuevos clubes, o directamente colaboraban con la misma, organizando desafíos entre los mismos e informando sobre la actividad de las ligas. Ya sea difundiendo los partidos, editorializando acerca de la idiosincrasia del juego, dando a conocer los pedidos de jugadores/socios, computando datos y resolviendo polémicas entre clubes, diarios como *La Argentina*, tuvieron un rol fundamental en este período inicial. Esto fue así, al punto de proponer en sus páginas la fusión de varios clubes como solución a la superpoblación de las ligas. *Crítica* potenciaba las rivalidades entre los clubes y fue, según Frydenberg (2011), uno de los principales artífices de la configuración del perfil del consumidor de este deporte y la uniformidad del mercado. Esto era motorizado, entre otras cosas, resaltando lo que sucedía en la tribuna o lo que hacía el público (sus reacciones), dándole entidad a los grupos de hinchas que se ubicaban en la tribuna como una parte constitutiva del espectáculo.

La popularización de este deporte se tradujo en una fundación masiva de “equipos-clubes” en la primera década del siglo XX. Para ingresar a la asociación creada para nuclear las primeras ligas, existían una serie de requisitos, como la posesión de un campo de juego propio, vestuario o tribunas mínimas que comenzaban a complejizar la naciente

estructuración de los clubes. El crecimiento del espectáculo dio nacimiento a la figura de los “simpatizantes” quienes, se podría decir, son el antecesor del hincha moderno. Ellos se congregaban en torno a los clubes, y si bien no eran jugadores, en muchos casos este fue un paso previo a serlo. Frydenberg (2011) habla de estos individuos como “militantes”, jóvenes que encontraban un sentido de pertenencia y participaban en la creación de algo sometido a la influencia de la competitividad y la profusión del asociacionismo. De este modo, los “militantes” se abocaban principalmente a lograr incorporar al club a la liga oficial, organizar ligas independientes, asistir a las asambleas fundacionales de las mismas y preparar los viajes o encuentros deportivos. Logística, comprensión y discusión de la reglamentación fueron, en síntesis, las principales tareas de estos jóvenes, que también debían pensar en la cuestión financiera. Para esto organizaron eventos sociales, rifas y donaciones para recaudar dinero con el fin de solventar los gastos de las actividades. Otra vía importante de financiamiento eran los llamados “padrinos”, agentes externos al club, figuras socialmente reconocidas, que en algunas ocasiones utilizaban su ayuda como trampolín para obtener una fuerte posición en el seno de la institución. Teniendo en cuenta esto no es una sorpresa que los clubes desarrollasen, no solo estas estrategias para obtener recursos monetarios, sino también una serie de “...nuevos rituales y sentidos para establecer y sostener un vínculo “afectivo” con la institución” (Frydenberg, 2011, p.68) que apuntaban a solidificar los vínculos identitarios con la afición, ayudados usualmente por el factor territorial: el barrio. Así fueron surgiendo ciertos fenómenos, como las rivalidades entre vecinos, el placer de vencer a un equipo del mismo territorio para ser “el capo del barrio”, la idea de “defender al barrio” a la hora de ir a visitar otra localidad, etc. Los clubes tendieron a fusionarse identitariamente con su localidad geográfica.

Si la tenencia de un campo de juego propio era uno de los requisitos para poder competir, la lucha por un espacio físico donde jugar estuvo fuertemente vinculada con las

particularidades de cada “equipo-club”. Pero sobre todo a la forma en que éste lograba relacionarse con un entorno hostil, en el que debía enfrentarse a la situación de que la calle o los baldíos, espacio al que estaba confinado el fútbol tras su rechazo de las plazas y parques públicos, no eran espacios aptos para montar una cancha de fútbol. Frente a esta situación los primeros clubes, que necesitaban acreditar ser dueños de una cancha para poder competir, debieron buscar alternativas. La forma en que se desarrolló, por ejemplo, la Ciudad de Buenos Aires dio lugar a una serie de terrenos vacíos de propiedad privada. De estas tierras, los “militantes” buscaron ocupar y apropiarse de las que carecían de valor o que estaban fuera de los proyectos estatales. Otra alternativa era la zona del puerto, que ofrecía un panorama superpoblado de canchas obtenidas mediante la tramitación de un terreno fiscal en la Municipalidad de Buenos Aires. La vía más cómoda seguía siendo la mediación de los ya mencionados “padrinos” que, mediante su influencia, lograban conseguir la sesión de terrenos.

Otro dato interesante es que existían empresas que instaban a sus empleados a crear equipos de fútbol, en general las ferroviarias, beneficiadas por las tierras linderas al entramado, y resolvían, en parte, la cuestión del terreno para la cancha. Este fenómeno, similar al sucedido en Gran Bretaña, según Frydenberg (2011), buscaba además de enfrentar a los trabajadores mediante la rivalidad deportiva, distanciarlos de las actividades sindicales y políticas. Este modo de regimenter y controlar el tiempo libre de la clase obrera, apuntaba también a solidificar su vínculo con la empresa a través de los lazos identitarios que, hemos visto, generaba la práctica de este deporte.

Naturalmente otros deportes fueron progresivamente incluidos en los nacientes clubes, a la luz de la demanda de los socios por practicarlos, situación que se dio principalmente llegando a la década del veinte del siglo XX. Pese a esto la lógica dominante de la mayoría de los clubes siguió siendo la del fútbol que, debido a su poder de convocatoria, permitía cubrir

los gastos de la propiedad o prestamos del terreno y apuntar a la construcción de un estadio u obtener uno mejor. Por esto no pueden sorprender las campañas de asociación masiva que se emprendieron durante las dos primeras décadas del siglo XX. La centralidad del fútbol en estos clubes y el enorme desarrollo posterior de este deporte, permiten denominarlos “clubes con fútbol”, aunque estos sean clubes sociales y deportivos, que incluían y muchos siguen incluyendo una amplia gama de actividades sociales, culturales y deportivas.

Este breve recorrido histórico permitió mostrar cómo, en estos primeros años cargados de dificultades, los nacientes clubes perduraron por la actividad voluntaria e involucramiento de los socios e hinchas. Pero también se pusieron de manifiesto la emergencia del fútbol y sus clubes como un elemento de la Argentina moderna que dio lugar a nuevas identidades vinculadas a lo territorial y que ayudó a cohesionar a los inmigrantes en una tierra hostil y desconocida. De acuerdo con Daskal y Moreira (2017), “estos chicos estaban separándose de las tradiciones culturales de sus mayores e identificándose con las tradiciones nacionales y ciudadanas mediante la práctica del fútbol” (p.18). Los jóvenes que fundaron los clubes aprovecharon el aliento por parte del Estado al deporte y el asociacionismo, que veía en este accionar una oportunidad de “argentinizar” a estos sectores y moldear a los ciudadanos modernos como señalan Frydenberg (2011) y Villena Fiengo (2003). También se puede observar la incipiente influencia de otro factor fundamental para los clubes: el mercado, especialmente en lo que atañe a la cuestión de la obtención de la cancha y los viajes.

De conjunto el panorama precedente nos habla de un deporte que va surgiendo y popularizándose anclado en los elementos fundamentales del capitalismo argentino: la clase obrera y sus luchas reivindicativas, las empresas de capital extranjero y el desarrollo del ferrocarril que conectaba la economía agroexportadora nacional, a través del puerto, con el resto del mundo. Esto es así al punto que Frydenberg (2011) señala que el crecimiento de las ciudades, particularmente aquellas con puerto como Buenos Aires, La Plata y Rosario, se

produjo de forma paralela con la democratización del fútbol. De allí que la ubicación de los clubes más representativos se produzca fundamentalmente en las grandes urbes y en los cordones industriales que las rodean. Este modelo se fue replicando geográfica y socialmente en el resto de las provincias, con sus particularidades, pero siempre respetando el carácter de instituciones de la sociedad civil de los clubes.

1.2 El fin de la etapa “heroica”: la huelga del 31`

En la década de 1920 ir a la cancha se transformó en un hábito muy frecuente, casi universal y unánime entre los varones. En este período se observó una diversificación del mercado de bienes deportivos como pelotas, botines, banderines, alimentos y refrescos de todo tipo, como un índice de la creciente popularidad del fenómeno. Frydenberg (2002) traza una cronología de la historia de nuestro fútbol. La etapa que data desde los albores de los clubes hasta 1915 es considerada la “Etapa fundacional”, rodeada de un halo “mítico”, con un tinte de heroísmo y romanticismo, y está caracterizada por los elementos señalados en el apartado anterior. La siguiente etapa es llamada por el historiador “Momento de afirmación” y duró hasta 1940. En ella se consolidaron los vínculos de los clubes con el Estado que significaron enormes fuentes de ingresos, además de apoyo judicial y de todo tipo para los mismos. Al respecto, Daskal (2010) señala que las concesiones recibidas por los clubes

...les exige una contraprestación caritativa y benéfica hacia la Municipalidad, en la suposición de que tanto las asociaciones como los poderes públicos consideran esta dimensión un punto de encuentro, pues se trata de entidades que buscan el bien común de sus socios, así como lo busca el Estado para los habitantes de su territorio. Adquiere aquí importancia, también, la cuestión estética de los terrenos a arrendar, ya sea porque las asociaciones se comprometen fuertemente a invertir y mantener los jardines y vegetación, como por el hecho de que la Municipalidad debe vigilar y hacer respetar dicho mantenimiento. (p.10)

Así los clubes también prestaban sus propiedades para clases de educación física de distintas instituciones sociales como sindicatos, mutuales o escuelas, promovían obras de

beneficencia, como colaborar con los niños y los hospitales del barrio (Daskal y Moreira, 2017), reforzando su rol de entidad de la sociedad civil y su penetración en el entramado de relaciones sociales más generales de entonces. Pero el hito fundamental de esta etapa tendrá lugar en 1931. El panorama hacia la década de 1930 mostraba que

Las entradas de dinero provenían de los tickets, la cuota social, la publicidad, las donaciones de los socios, los subsidios y préstamos, y la organización de eventos; la mayor parte de las salidas se originaba en el plantel de futbolistas, y en el arrendamiento o la compra y el mantenimiento del estadio y demás instalaciones. (Frydenberg, 2011, p.168).

Ya por ese entonces la indiferenciación entre socio, jugador y dirigente se veía progresivamente erosionada a raíz de la complejización del fenómeno de los clubes, que dio lugar a roles especializados y formalizados. En la conducción de los clubes (los dirigentes) se consolidaron los sectores socio-económicos más altos y los profesionales, principalmente debido a su “línea directa” con los gobiernos y los potenciales donantes privados. Al mismo tiempo, y siguiendo a Godio (2011)

...entre las décadas de 1920 y 1930, con la expansión social y el crecimiento societario de los clubes, el mecanismo “asambleístico” de decisión pasó a ser una instancia pública extraordinaria, marcada en el calendario, separada de la cotidianeidad y el cerramiento privado de las reuniones de comisión. (p. 121)

La incipiente diferenciación en el seno de los clubes, producto de la masificación y la espectacularización del fútbol con el tiempo iba a dar lugar a tensiones entre dos sectores fundamentales en la estructura de los clubes. Me estoy refiriendo a los futbolistas y a los dirigentes.

La huelga de futbolistas de 1931 fue la expresión más acabada de una tensión que marcaría a fuego al fútbol argentino, concluiría con el amateurismo y daría pie a la profesionalización. Pero esta no fue un rayo en un cielo sereno: la década del veinte había estado marcada por una serie de conflictos. Durante dicha década la relación entre las partes

adoptaba una modalidad denominada “marronismo”, la cual había disparado situaciones tensas preparando el terreno para la huelga. En el llamado “amateurismo marrón” el jugador cobraba un salario encubierto o era ubicado en una institución pública o privada en la que aparecía como empleado, pero a la cual jamás asistía. De acuerdo con Frydenberg (1999) esto “...producía serios problemas administrativos a las entidades, que debían dejar constancia de las salidas así como de las entradas en dinero de sus respectivas contabilidades y balances” (p.2). Esta situación ambigua e inestable generó tensiones. Por ejemplo, en 1925 en el club San Lorenzo de Almagro, cuyos jugadores recibían un dinero por jugar (encubierto) , cuando éstos pidieron un aumento, los dirigentes enarbolaron argumentos amateuristas para no otorgarlo y así estalló uno de tantos conflictos (Frydenberg, 2011).

Con este marco el movimiento huelguístico comenzó a organizarse en 1929. Se formó una asociación mutualista de jugadores que discutía mediante el método de asamblea. Los jugadores que habían sido convocados para la selección nacional también adhirieron al reclamo y fueron sancionados. Como consecuencia de esto, se sumó su amnistía al principal reclamo de los huelguistas que era el pase libre, es decir poder negociar ellos donde jugar, sin que haya necesidad de acuerdo entre ambos clubes: lo que se conocía como “cláusula cerrojo”. El motor del reclamo era muy sentido ya que

Muchos jugadores deseaban el pase libre (especialmente los más reconocidos) porque ellos cobraban con los pases. Es decir, con el marronismo los pases se compraban y valían mucho dinero. Si no se pagaba el pase, se les abonaba una prima para atraerlos y decidirlos a cambiar de institución. (Frydenberg, 1999, p.6).

Naturalmente, este acto ilegal no aparecía en las declaraciones de los huelguistas. Finalmente la intervención del Estado terminó imponiendo la profesionalización con la intención de desactivar el conflicto y otorgar beneficios a las instituciones. Sin embargo, el temor de los dirigentes de los clubes pasó a ser cómo poner un límite al sueldo del futbolista. El fin del amateurismo y la intervención abierta del dinero en el mundo del fútbol, es decir

su formalización como mediador de las relaciones sociales va a instalarse simultáneamente con la caída de los valores más elementales del amateurismo, como el sportivismo¹⁰.

Es interesante revisar brevemente la posición de las principales corrientes políticas de izquierda, que como tales pretendían ser la representación política de los trabajadores, en relación a la masificación y la profesionalización del fútbol. El Partido Socialista (PS) y el Partido Comunista (PC) se relacionaron intensamente con el deporte tras unas primeras vacilaciones (Guiamet y Javier, 2013). Los militantes de las dos fuerzas se encargaron de fundar clubes obreros, de carácter amateur, como el caso de Argentinos Juniors, que originalmente homenajeaba a los Mártires de Chicago tomando su nombre, y estaba integrado mayormente por socialistas. El uso de nombres asociados a la militancia política era una práctica frecuente por esos días. Estos clubes, pese a las carencias materiales, se las arreglaron para sobrevivir un buen tiempo.

Los anarquistas de esta época tampoco se quedaron atrás. De acuerdo con lo narrado por la publicación *¡Libertad!*, el hoy conocido como club Colegiales fue fundado por anarquistas de la zona norte de la Ciudad de Buenos Aires originalmente con el nombre de Club Atlético Libertarios Unidos. Este club se apropió de su nombre actual, tras una visita de la policía local que condicionó la existencia del club a la modificación de su nombre.

El PS lanzó, a principios del siglo XX, la columna periodística *Deporte Obrero*, que pretendía ser la oposición al deporte burgués. La actividad de dicha sección se organizaba en la Confederación Juvenil Socialista (CJS). Se condenaba aquí la creciente mercantilización, no solo del trabajo, sino del tiempo libre de los obreros. Este fenómeno, al despojar de los valores positivos del deporte (higiene, moral), impulsaba a proponer las actividades de CJS como un espacio de resistencia y relaciones igualitarias, con el fin también de “...sustraer del café y del vicio a la muchachada” (Frydenberg, 2011, p.112)

¹⁰Donde lo prioritario era el *fair play* y los valores atléticos por sobre el resultado en sí mismo

Por su parte, el PC también promovió prácticas vinculadas a la instrucción y la recreación. Como una ruptura del PS , también heredó el interés por “constituir una suerte de ‘sociedad separada’(...).Era la propuesta del que aparecía concebido como un “partido de la modernidad”, influido por un legado positivista, que mostraba una confianza ciega en la asociación entre la ciencia y el progreso” (Camarero,2011, p.2). Sin embargo los comunistas apuntaban a una “cultura obrera”, un conjunto de actitudes que traslucían una conciencia de clase. El objetivo era también enfrentar el “ocio alienado”. En 1924 se fundó la Federación Deportiva Obrera (FDO), que se funcionaba como Sección Argentina de la Internacional Roja del Deporte y la Gimnasia, proclamando los mismos fines que la columna socialista *Deporte Obrero* (que también tenía su propia liga, la Confederación Socialista Deportiva). Al igual que el PS, rechazaba la profesionalización, cuestionando la aparición de lo que ellos llamaban “clubes-empresas”. Ambos partidos prosiguieron con sus ligas amateurs, y los clubes fundados por ellos se negaron a la profesionalización hasta bien entrada la década del cuarenta.

Esta crítica no dejó de tener algún fundamento: la profesionalización no tardó en mostrar ser un gran paso en la transformación del régimen de vida de muchos futbolistas, que comenzaron a vivir y entrenarse con otra lógica, una racional, vinculada al dinero y la competitividad, que exigía verdaderos atletas de elite listos para rendir al ciento por ciento, con el único fin de llegar al resultado: la victoria. Estábamos sin duda frente a un proceso de racionalización y sujeción a una lógica que muchas veces va contra los ritmos de recuperación del organismo¹¹. Actualmente esto se observa en los vínculos cada vez más estrechos entre rendimiento deportivo y ciencia, lo cual lleva a grandes resultados deportivos, pero también trae consecuencias secundarias en los cuerpos de los atletas. Como dice Altuve

¹¹Bitencourt (2011) realiza un trabajo muy interesante en un centro de entrenamiento en Brasil donde narra las penas de los jugadores desechados por los clubes y las situaciones en que los futbolistas se arriesgan a jugar sin estar recuperados, debido a la necesidad de mantener el puesto en el equipo, exponiéndose a futuras y más grave lesiones.

(2002): hoy los grandes campeones son un producto de la ciencia. Pero sobre todo, la llegada del profesionalismo terminó de blanquear una diferenciación latente en el seno de los clubes, que iba a dar lugar a un ciclo de huelgas, luchas por convenios colectivos, suspensiones, poniendo a dirigentes y jugadores/trabajadores frente a frente.

1.3 Dos Modelos

A lo largo de la historia de nuestro país se han sucedido distintos regímenes políticos, se han desarrollado la tecnología y los medios de comunicación, cambiado las actividades del tiempo de ocio, pero no se ha visto modificada la condición jurídica de los clubes argentinos con fútbol profesional. La persistencia de nuestras instituciones deportivas como Asociaciones civiles sin fines de Lucro (AC) ha hecho de éstas un fenómeno de análisis, debate y caracterización para las ciencias sociales.

Una asociación de este tipo es un conjunto de personas que se unen para alcanzar un fin común determinado. El grupo se da una organización, que pasará a ser considerada por el derecho una persona jurídica y necesitará ser registrada como tal. La asociación se constituye por medio de un acta, se suelen regular a través de estatutos, que contemplan habitualmente: denominación, fines, domicilio, ámbito territorial de acción previsto, órganos directivos, forma de administración, procedimiento de admisión y pérdida de la calidad de socio, deberes y derechos de los socios, normas electorales, patrimonio fundacional, recursos económicos previstos, etc. La Asamblea General es el órgano supremo, se reúne anualmente para tratar los estados de sus cuentas, balances y patrimonio. La CD y el presidente representan a la asociación, actúa en su nombre y ejecuta los acuerdos adoptados por la asamblea. (Frydenberg, 2002, p.4)

Las características democráticas de este modelo saltan a la luz: el derecho a votar y ser elegido por igual para todos sus miembros es el elemento fundamental. Así quienes son elegidos administran, en nombre del cuerpo societario, los bienes patrimoniales sin percibir dinero a cambio por dicha función. El voluntarismo en la gestión es la marca distintiva del modelo AC. Frydenberg (2002) señala que este modelo de los clubes argentinos los hace representar una escuela de práctica democrática, virtudes cívicas y dota de cuadros

democráticos a la sociedad. Si bien los socios son los dueños de este patrimonio, estos no poseen un reintegro en caso de renunciar a su condición, ya que solo se les otorga el derecho a uso. Al ser un ente no lucrativo, las utilidades generadas no se reparten, sino que son reinvertidas en el patrimonio. El mismo autor señala que los clubes surgieron también con el fin de cubrir la ausencia del Estado en determinadas áreas: para defender al individuo, ayudar a su desarrollo personal, brindar servicios y armar una red social comunitaria institucionalizándola, formalizándola, en la cual el individuo se sienta integrado, parte de ella, con su correlato simbólico identitario(2001).Estas características permiten que a los clubes se los rotule como un ente semi-público, pensando más en su papel social y cultural (bien común) que en el régimen de propiedad, que se asemeja más a la propiedad privada clásica. Incluso, como señala Moreira (2016), se encuentran inscriptos en el código civil dentro de las personas jurídicas de carácter privado y están regulados por diversos órganos estatales y la AFA¹².

Es pertinente señalar nuevamente que, a medida que el auge de los clubes se hacía evidente, ya sea por intermediación de los llamados “padrinos” o por vía directa, el Estado estrechó aún más sus vínculos con los clubes. Como señala Daskal(2010) en su análisis de las sesiones legislativas de la Honorable Concejo Deliberante de la Ciudad de Buenos Aires, los clubes vieron en el Estado un interlocutor a quien debían acercarse en búsqueda de exonerar impuestos, pedido de subsidios o perdón de deudas. Al mismo tiempo el Estado respondió por la positiva, cediendo o alquilando terrenos a precios accesibles u otorgando permisos para construcciones y reformas. Esta buena voluntad obedecía a, no solo el fomento del asociacionismo, sino también a la necesidad práctica de que la población resolviese por si misma cuestiones puntuales de la vida cotidiana.

¹² Asociación del Fútbol Argentino, ente que nuclea a todos los clubes argentinos.

Sin embargo, en las últimas décadas, en distintas partes del mundo ha ido surgiendo cada vez con más fuerza un modelo diferente de gestión de los clubes, el de las Sociedades Anónimas Deportivas (de ahora en más SA o SAD). Este modelo, que tiene su origen en Europa, fue progresivamente expandiéndose hasta dominar el mundo de la gestión de los clubes. En Argentina buscó imponerse este nuevo modelo jurídico en la década de los noventa del siglo pasado a través de diversos agentes y promotores en los distintos niveles del Estado y esferas dirigenciales de los clubes, lo cual generó un conflicto y una profunda división en el mundo de los clubes.

La SA es una asociación con fines de lucro, integrada por partes anónimas, con un estatuto que fija las formas a seguir por la sociedad, un directorio que administra, elegido en una asamblea. El capital es aportado por los socios, múltiples accionistas. La fórmula permite representar a grupos de intereses. A mayor cantidad de acciones mayor poder en la toma de decisiones. A su vez existen distintos tipos de acciones, algunas de las cuales dotan a sus poseedores de privilegios en las decisiones.

Una SA es una sociedad mercantil en la que sólo se tiene en cuenta el capital aportado por cada socio. El capital que constituye la base de la sociedad se traduce y distribuye mediante alícuotas (acciones) que confieren a su titular la condición de socio. Una característica fundamental de la SAD es que el socio sólo aporta el capital y no responde de forma personal de las deudas societarias, arriesgándose sólo a perder el importe de las acciones suscriptas pero sin comprometer su patrimonio personal (Frydenberg, 2002, p.7).

Este formato se proponía como el fin del “amiguismo” que se atribuía a las AC, el cual daría lugar a actos de corrupción en los clubes. El propósito evidente de este modelo era la atracción de los llamados recursos “genuinos”, y para esto era necesario demostrar la eficiencia, rentabilidad y predictibilidad del espacio. Pero en este modelo, la cantidad de acciones poseídas por un individuo determinaba su peso a la hora de votar e intervenir en la toma de decisiones de la institución. Esto acabaría con el igualitarismo tradicional de las AC y podría traer todo los vicios de la economía de mercado: testaferros, operaciones bursátiles y sobre todo vaciamientos repentinos. Al mismo tiempo, el traspaso a este modelo implicaba la

salida de la conducción por parte de los dirigentes históricos de los clubes, ya que colocaba a un directorio rentado en ese rol.

El debate entre los defensores de ambas posturas atravesó asambleas de clubes, reuniones de dirigentes, parlamentos, y sobre todo implicó mucho lobby empresarial y político. Los defensores de las AC señalaron los defectos de las SAD, como promotoras de la pérdida del valor social de los clubes, del sentimiento, la tradición, y a la vez como un factor que profundizaría las distancias entre los clubes grandes y chicos, debido al menor poder de convocatoria de estos últimos. Estas preocupaciones son las mismas que Cruz (2005) explica para el caso inglés “Las empresas interesadas en anunciar sus marcas daban preferencia siempre a los clubes que poseían una base de aficionados mayor, lo que a su vez los que permitía invertir cada vez más en jugadores de primera clase” (p.80). Al mismo tiempo, quienes defendían el modelo no lucrativo, ilustraban la forma en que las SAD podrían fracasar, explicaban que los clubes gobernados bajo la forma de AC también podrían ser eficientes en el mercado y las señalaban como un reducto “anti-globalización”. Por su parte, los partidarios de las SAD, hacían énfasis en la necesidad de los clubes de aclimatarse al contexto socio-económico y en la necesidad de contratar profesionales rentados que desarrollaran estrategias que atraigan capitales frescos. También sostenían que los dirigentes debían respaldar su cargo poniendo como garantía su patrimonio personal ya que de esta forma solo ellos correrían el “riesgo” de una mala gestión. Sus partidarios aseguraban que este modelo permitía un control más eficiente sobre la gestión de los clubes, siempre apuntadas por los resonantes casos de corrupción.

Con el paso del tiempo fue surgiendo una tercera vía, la del gerenciamiento. Esta modalidad habilitaba que empresas privadas manejaran el fútbol o algún área de los clubes, mediante la concesión de dicha actividad por parte de la institución, lo cual implicaba también el ingreso de capitales privados. Esta opción finalmente fue aprobada en el año 2000,

bajo un argumento principal que sostenía un grado de profesionalización de este deporte y la imperiosa necesidad de generar día a día nuevos recursos. Pero como contrapartida podía suceder que “Con el gerenciamiento la empresa, teniendo como objetivo la maximización de las utilidades, puede plantear en su acción una oposición entre el objetivo deportivo y el de lucro, los logros económicos pueden opacar los objetivos deportivos” (Frydenberg, 2002, p.9). Esto implicó también la estructuración del club en una forma empresarial, de acuerdo a lo trabajado por Moreira (2016) para el caso Racing Club de Avellaneda.

La llamada Ley de Entidades Deportivas, que habilitaba esta modalidad, evitaba la liquidación de los bienes de los clubes en situaciones económicas críticas. De esta forma no solo el club de Avellaneda, sino también Ferro Carril Oeste, Talleres de Córdoba y Deportivo Español, entre otros, atravesaron esta situación en los últimos años. El gerenciamiento fue también una vía de entrada para algunos empresarios que utilizaron la exposición pública del club como una plataforma de negociados, tal como señaló Fernando Marín quien afirmó “Llegué a Racing para hacer negocio”¹³. En otros casos, como el de Armando Pérez y el club Belgrano de Córdoba¹⁴, se dio la situación de que el propio gerenciadador (Pérez), cuando este periodo culminó, fue electo como presidente de la institución por las vías tradicionales.

Si los críticos del modelo SAD señalaban con acierto que, de entre los clubes que se administran de esa forma, abundan ejemplos de gestiones fallidas, quiebras, desapariciones o abandonos por parte de inversores, se podría decir también que la práctica del modelo AC distaba de ser la ideal. Más bien este modelo, que terminó prevaleciendo frente a los intentos de reemplazo, ha experimentado en las últimas décadas una serie de modificaciones, sobre las que detallaré en el próximo capítulo al analizar el caso elegido, pero que consisten esencialmente en que en un cuadro de creciente mercantilización del fútbol “...los dirigentes contratan personal especializado para áreas como el marketing deportivo y la administración

¹³ (19 de Mayo de 2006) Racing, como negocio, fue horrible, La Nación.
Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/807255-racing-como-negocio-fue-horrible>

¹⁴ Club que estuvo gerenciado desde 2002 a 2011.

financiera. (...) la profesionalización del fútbol refiere al uso de estrategias de mercado para una capitalización exitosa de sus recursos” (Hijos y Moreira, 2013, p.150). Así comienzan a aparecer las fuertes campañas publicitarias, estrategias de venta y de posicionamiento de la *imagen*, es decir se comienza a concebir al club como un producto a ofrecer. También proliferan las concesiones de algún área específica como gimnasios, confiterías o natatorios.

Entonces, tal como señala Frydenberg (2002), los clubes se presentan hoy como una serie de espacios superpuestos: uno del asociacionismo tradicional, otro del deporte no profesional y otro el del fútbol, un deporte hiperprofesionalizado. Ya sea a través de la propuesta de un cambio de modelo jurídico, de gerenciamientos o a través de la adopción de métodos empresariales, sin lugar a dudas los últimos años han representado un crecimiento en el seno de los clubes de la influencia del mercado. Es de un interés fundamental, por tanto, comprender el origen de estas medidas y propuestas, es decir, qué es lo que expresan, qué nos están diciendo sobre la realidad de los clubes y de la sociedad en que vivimos. Una posible respuesta es lo que plantea Frydenberg (2001)

Hoy se parte en general de una creencia diferente sobre la naturaleza humana: el individuo es un ser esencialmente económico y el club una empresa... que vive en una sociedad mercado diferente de otra creencia que sostiene en su base a una comunidad construida sobre redes solidarias muchas de ellas en estrecha relación con el Estado. El viraje cultural operado en el imaginario político legítimo trasladó el “igualitarismo estatal” hacia el individualismo competitivo.(p.67)

Pero considero un error hablar de un viraje cultural en abstracto. Más bien me interesa dar cuenta de cuáles son las condiciones concretas en que se desenvuelven los clubes, debido a que, como sostiene Gil (2000)

El modo de producción capitalista tiene ciertas características estructurales fundamentales, sobre todo el hecho de que el trabajo asalariado y el intercambio de mercancías constituyen las condiciones de existencia necesarias e inevitables del pueblo. Estas condiciones modelan el terreno en el que se llevan a cabo las prácticas culturales. (p.90)

Este es el propósito del próximo apartado.

1.4 Una tendencia del capital

En los apartados precedentes se ha podido observar el desarrollo histórico de los clubes argentinos, su origen, auge, su instalación como un factor de sociabilidad en nuestra población, y sobre todo algunos de los sucesos o cambios que han atravesado.

Altuve (2002) señala que “La incorporación –directa o indirecta de todo el mundo a una misma lógica de funcionamiento social; la conversión del planeta en un gran mercado mundial es intrínseca a la dinámica de la organización socio-económica” (p.21), es decir que no se puede pensar lo que sucede con los clubes argentinos como un fenómeno encerrado en sí mismo, aislado del desarrollo del capitalismo, el cual tiende a expandirse constantemente en busca de rentabilidad y nuevos negocios. Si el fútbol, de conjunto, se ha transformado en lo que el autor denomina una “institución trasnacional” que produce un espectáculo-entretenimiento que adopta la forma de una mercancía y opera con la lógica del mercado, la realidad local no debería ser otra. Es que, tal como señalan Hijós y Moreira (2013) “El fútbol nacional se fue adaptando a las exigencias mundiales y fue adoptando medidas provenientes de un mercado deportivo más competitivo” (p.151). Para entender esta expansión y modificaciones en el fútbol, una institución que ha crecido de la mano de la exportación del capital hace casi dos siglos, se hace necesario dar cuenta de algunas características actuales del sistema capitalista. Estos cambios en los clubes argentinos, entidades no lucrativas, se encuentran fuertemente relacionados con la rentabilidad, el negocio y el lucro, y están vinculados con algunas propiedades intrínsecas del capitalismo. No solo su tendencia a expandirse a escala planetaria, sino una tendencia interna del capital, contradictoria, propia de la etapa actual del capitalismo. Esta queda en evidencia desde la instauración del profesionalismo en el fútbol, cuando comienza crecer la circulación del dinero y hasta el día

de la fecha, momento en que los más variados actores económicos intervienen sobre los clubes. Al fin y al cabo las instituciones deportivas no actúan en el vacío, sino que están rodeadas y penetradas por un conjunto de relaciones económicas, actuando en consecuencia a ellas.

La llamada Ley de Tendencia Decreciente de la Tasa de Ganancia, de acuerdo con Marx es la ley fundamental bajo el capitalismo. Esta señala que la creciente elevación de la productividad del trabajo implica una reducción del plusvalor¹⁵, una caída de la ganancia empresarial¹⁶. Los capitalistas intentarán contrarrestar esta caída, sometiéndola a influencias que interfieren la acción de la ley general y la intentan anular (Carcanholo, 2013), dándole solamente el carácter de una tendencia¹⁷ que opera bajo el sistema capitalista. El mérito de esta formulación está, entonces, en señalar “las tendencias al colapso y al derrumbe del capitalismo, a su agotamiento histórico como resultado de sus propias contradicciones y dinámica internas” (Heller, 2016, p.35). La forma que tiene el sistema de intentar salir de sus propias crisis, producto de la existencia de esta tendencia es, justamente, mediante nuevas crisis que liquiden el capital sobrante y más vulnerable, con la consiguiente caída de los precios de medios de producción y materia prima. De esta forma, eliminando a los competidores más débiles, se generan las condiciones para un nuevo ciclo de acumulación. A medida que esto va ocurriendo de manera sucesiva, el sistema de conjunto comienza a

¹⁵ “La plusvalía, como proporción del total del capital invertido (el que produce y no produce plusvalía), es la tasa de ganancia” (Heller, 2016, p.37)

¹⁶Esta ley parte de que el capitalista no obtiene ganancias del total de sus inversiones, sino solo de aquellas destinada a la compra de la fuerza de trabajo (capital variable) que, a diferencia de las maquinarias (capital constante), produce un valor superior al de su propio costo. De esta diferencia surge la plusvalía. La ganancia cae porque el capital variable, el que genera valor, tiene una participación inferior en el proceso productivo, producto del desarrollo técnico y de la maquinaria que se da en la competencia inter-capitalista, con el fin de aumentar la productividad.

¹⁷ Maito (2016) señala al respecto que, si bien esta tendencia no se desarrolla en forma de pendiente constante, sino de acuerdo al accionar de ciertos factores y la situación histórica “Las crisis son específicas de este régimen de producción, y permiten, en última instancia, una recuperación parcial de los niveles de rentabilidad. Pero el carácter periódico de estas crisis no ha impedido que la tendencia descendente de la tasa de ganancia continúe desarrollándose a largo plazo”. (p.161)

mostrar síntomas de agotamiento, haciendo más graves y globales las crisis y más lentas y endeble las recuperaciones transitorias.

En este marco, actualmente, el capital se ve sometido a tendencias contradictorias.

Por un lado, a transformar el trabajo improductivo en productivo, es decir, a transformar a todas las actividades en fuentes de lucro. De ahí la tendencia a privatizar áreas originalmente administradas por el Estado o, en su defecto, por sectores no capitalistas, y a convertirlas en un negocio rentable bajo su control. El capital tiende a invadir todos los ámbitos de la vida económica y social (Heller, 2016, p.53).

Con este nivel de movilidad, tanto nacional como internacional, el capital pretende contrarrestar la caída de la tasa de ganancia, ocupando y abandonando diversas ramas de la economía, desarrollándolas de manera desigual. Pero al mismo tiempo el Estado debe salir en auxilio del capital, situación que exhibe una incapacidad para actuar por sus propios medios: su dificultad para recuperar un nivel de tasa de ganancia aceptable¹⁸. El aumento del gasto público, los ingresos, deuda pública e impuestos amortiguan los efectos de la crisis, pero reducen los recursos disponibles para la acumulación capitalista. Este agotamiento del capitalismo, es su etapa actual, caracterizada por su tendencia al colapso, producto de sus ya mencionadas contradicciones.

El panorama precedente puede permitir entender muchas de las transformaciones estructurales de los clubes. La tendencia del capital a penetrar en esferas de la vida social no lucrativas, como la educación, la salud y el deporte y someterlas a la lógica del lucro, permite explicar, desde la aparición de los sponsors en las camisetas hace unas décadas, la venta de los derechos de televisación hasta la contratación de especialistas en marketing, *imagen*, profesionales habituados a gestionar empresas: los gerentes. La creciente dependencia de los clubes de estas fuentes de ingresos (Hijós, 2014) suelda los vínculos de los clubes con el capital a un nivel nunca visto, especialmente a partir de la última década del siglo pasado.

¹⁸“Asistimos en este momento a la estatización generalizada de los medios de producción como tentativa de salvataje del capital. La mayoría de los gigantes corporativos privados (...) se mantienen en pie por la inyección de dinero público en cantidades homéricas” (Rieznik, 2015, p.145)

Como dice Pablo Rieznik (2015) “Bajo el capitalismo la tendencia a la mercantilización es naturalmente inevitable. La educación, la cultura, la ciencia, no son islas” (p.210). Y el deporte tampoco escapa a esta lista. Es en este sentido que Vallejos (2009) señala que Andrew Zimbalist, analista de negocios especializado en deportes, dice que las ganancias del mundo deportivo no solían alzar y derrumbarse de igual modo que las de otras esferas de la economía, pero que nunca antes los grandes equipos deportivos estuvieron tan vinculados con las grandes compañías o entidades del mundo financiera.

De modo que las crisis más generales del capitalismo repercuten cada vez con más frecuencia en los clubes. Ya no es solo la quiebra de un sponsor. Es la desaparición de clubes, como el Parma de Italia, el Extremadura de España. Es la crisis de grandes clubes como la Fiorentina, el Leeds United, o los argentinos Deportivo Mandiyú o Deportivo Español, que se vieron forzados a refundarse. También es la proliferación de negocios “non-sanctos” por parte de empresarios que usan a los clubes como plataformas para negocios, que cuando salen a la luz terminan perjudicando deportivamente a las instituciones, como los descensos de Milán y Juventus en Italia por casos de corrupción. O la formación de grandes grupos empresarios que se hacen con el control de varios cuadros a lo largo y ancho del planeta, adquiriendo jugadores y transfiriéndolos entre sus propios clubes. Estas situaciones han llevado a la formación y desarme de grandes y costosos equipos de forma repentina como sucedió con el Corinthians de Brasil, de la mano del fondo de inversión MSI, cuya figura más representativa es el hombre de negocios iraní Kia Joorabchian. En relación a esto es interesante señalar que dichos magnates, generalmente originarios de países que estaban bajo la órbita de la ex URSS, y más recientemente China, provienen, en buena medida, de la vieja

burocracia estatal que se apropió de las principales empresas y negocios del país, en la privatización y apertura desarrollada a finales del siglo XX¹⁹.

Se vuelve necesario pensar al fútbol como una unidad económica (Gil, 2000), que tiene como propósito producir un excedente económico. Es decir, de conjunto, como producto mercantilizado, generador de plusvalía. De acuerdo con este autor “el fútbol profesional actúa como un eslabón dentro del capitalismo monopolista que se esfuerza por crear permanentemente nuevos mercados y expandir así el rendimiento económico, generando tensas situaciones de exclusión” (p.89). Son estas situaciones de exclusión que no solo se ven representadas en las brechas entre los clubes grandes y poderosos y los que no lo son, entre países “exportadores” de jugadores y los compradores, sino, como se verá en esta tesis, también en el seno mismo de los clubes. Y si los clubes con fútbol buscan generar plusvalía, entonces esta propia dinámica los llevará a estrechar lazos con los otros actores del mercado:

El sistema internacional del fútbol es cada vez más fluido, ya que gran cantidad de actores institucionales intentan influir en política. Algunos de estos actores son las instituciones de gobierno del juego (mundial, continental y nacional), las empresas de medios de comunicación, las empresas comerciales, los sindicatos (especialmente el sindicato mundial de profesionales, FIFPRO), los representantes de los futbolistas, las federaciones internacionales (sobre todo la UEFA), los clubes más importantes del mundo y los clubes de seguidores. Todos estos participantes son cada vez más conscientes de la gran interconectividad mundial y de la complejidad de los intereses que los enfrentan dentro del mundo del fútbol. (Robertson y Giulianotti, 2006, p.17)

Al fin y al cabo, tal como señala Ribeiro (2007), el fútbol es una institución social profundamente ligada a la historia del capitalismo contemporáneo: su propensión a la expansión, producto de sus propios límites, lo lleva a penetrar en el mundo del fútbol. La premisa esencial de este capítulo apunta señalar estos vínculos entre el capitalismo y el

¹⁹Marinelli, N. (20 de Diciembre de 2016). ¿Cómo pueden los chinos ofrecer u\$s500 millones para llevarse a Messi? Recuperado de <http://www.po.org.ar/prensaObrera/online/sociedad/como-pueden-los-chinos-ofrecer-u-s500-millones-para-llevarse-a-messi>

fútbol. Esta tendencia se ha puesto de manifiesto en la transformación de la mayoría de los clubes del mundo en empresas privadas, inspiradas en el modelo SAD. Como dice Santa Cruz (2014) “la expresión orgánica de este tipo de fútbol es la empresa futbolística: la transformación de los clubes en sociedades anónimas” (p.109)

La tendencia, que es la sumisión a la lógica empresarial (SAD) y tiene como variante el gerenciamiento, ha tenido su expresión más clara, como vimos, durante los noventa del siglo pasado en el caso de nuestro país. Pero otra de las manifestaciones contradictorias de esta tendencia es la del rescate por parte del Estado. En esta clave puede ser leído el programa “Fútbol para Todos” (2009), el cual implicó una fuerte inyección de dinero en las agotadas y endeudadas arcas de los clubes argentinos²⁰. El telón de fondo del nuevo acuerdo fue el nivel de endeudamiento de los clubes, al punto de que la incapacidad de pagar salarios hacía peligrar el comienzo del campeonato Apertura 2009 de fútbol profesional. Esta situación fue la que motorizó las exigencias de los clubes por más dinero de la televisación al grupo económico que detentaba los derechos de la misma, TyC. El Estado, al asumir este nuevo papel cumpliría una función similar a la anterior empresa: otorgar adelantos, negociar con los clubes y aumentar más y más el presupuesto destinado. Teniendo en cuenta esto no sorprenden las palabras del ex presidente de la AFA, Julio Grondona “Vamos a honrar nuestras deudas y esto lo podemos hacer porque hemos encontrado a la señora Presidenta, que tiene un profundo sentido de lo que el fútbol significa como reflejo de una sociedad, que ha metido el fútbol en su sangre” (Castillo, 2012, p.231). El fin del programa “Fútbol para Todos”, la sesión de los derechos de televisación al grupo Turner, una multinacional que también controla la trasmisión de otros deportes populares en el mundo, implicó nuevamente una serie de adelantos y sobre todo un contrato de cifras siderales para las arcas de los clubes,

²⁰Se trató de una cifra inicial de 600 millones de pesos, la cual fue aumentando progresivamente, otorgándose muchas veces adelantos a los clubes.

en el marco de un 2016/2017, marcado por la visibilización de conflictos salariales entre clubes y jugadores.²¹

Para cerrar el primer capítulo de esta tesis, se puede trazar una atrevida analogía: si Marx habla de la fuerza del capital como relación social, que “derrumba todas las murallas de la China”(1848 p.86), aquí se podría decir que esta misma fuerza está tirando abajo las paredes del asociacionismo no lucrativo de los clubes argentinos. Este es el proceso que se pone de manifiesto día a día en el mundo del fútbol: de la práctica amateur con fines higienistas, que se expande de la mano del capital, pero reapropiado por las comunidades locales que le dan su impronta, a ser uno de los más grandes negocios del planeta. Como señalan Valenzuela y Vergara (2014)

Como es sabido, en las últimas décadas la FIFA ha impuesto a la actividad una perspectiva que pone al centro su plena mercantilización, convirtiéndola en uno de los más grandes negocios transnacionales, en el que las empresas televisivas constituyen uno de los principales inversionistas y financistas de la producción y distribución de la mercancía fútbol, desarrollándose al respecto un mercado global que se articula de manera compleja, cuando no conflictiva con las realidades nacionales (p.111)

Esta tendencia del capital a penetrar en el mundo del fútbol no puede ser lineal: en nuestro país el intento de cambiar el formato jurídico vigente de los clubes por el de SAD no fue concretado, aún siguen siendo entidades no lucrativas. Esto nos habla sobre la relación entre lo local y los procesos más generales que fueron descriptos, pero sobre todo la convivencia de la tendencia explicada en este apartado, el lucro, y el carácter jurídicamente no lucrativo de los clubes. El objetivo del próximo capítulo será dar cuenta de la forma en que esta tendencia se manifiesta en un caso concreto: el Club Atlético River Plate y los cambios operados durante la gestión del presidente Ricardo Fiori. Naturalmente no es el

²¹ (13 de Marzo de 2017). Fox-Turner, los nuevos dueños de la televisión del fútbol argentino. Recuperado de <http://www.infobae.com/deportes-2/2017/03/13/fox-turner-los-nuevos-duenos-de-la-televisacion-del-futbol-argentino/>

mismo el grado de penetración del capital en un club o espacio vinculado al deporte que goce un enorme grado de popularidad, visibilidad y público que en uno que no tenga esas propiedades del todo desarrolladas o que directamente las carezca. River entra en la primera de las opciones: este es el caso en que el dinero fluye hacia aquellos terrenos más fértiles para desarrollar sus negocios. En el segundo capítulo de esta tesis, el eje estará puesto en una serie de medidas que lleva adelante la actual conducción del club, que portan la lógica del lucro y la ganancia. Estas son la materialización de la tendencia del capital ya mencionada, en un marco jurídico no lucrativo.

Capítulo 2

La lógica mercantil: profesionalización de la gestión y nuevos mercados

2.1. River Plate, una institución centenaria

Para poder hablar de las medidas llevadas adelante por la gestión de Fiori se hace necesario conocer la vida y organización de la institución que él preside. Éste será el propósito del primer apartado de este capítulo.

Las fuentes oficiales y los materiales de divulgación sitúan temporalmente la fundación del Club Atlético River Plate el 25 de Mayo de 1901 y como su primer presidente a Leopoldo Bard. River nació de la fusión de dos equipos de la zona del barrio de La Boca, llamados Santa Rosa y La Rosales, integrados por trabajadores de la carbonera Wilson. Escalando rápidamente en popularidad y aumentando su cantidad de asociados llegando a casi 3500 en plena década del 20 (Daskal y Gruschetsky, 2013), River se transformó tempranamente en una verdadera referencia deportiva, al punto de que hoy en día el club cuenta entre sus filas a casi 100.000 socios.

Tras haber recorrido varias zonas de la Ciudad de Buenos Aires el club se encuentra actualmente localizado en la Avenida Figueroa Alcorta 7597, donde está el *Estadio Monumental*, hogar del equipo de fútbol profesional masculino. Además posee terrenos en la Provincia de Buenos Aires y en Córdoba, disponiendo de un campo de deportes recientemente renombrado como *River Camp* en Ezeiza, y varios edificios y departamentos en distintas partes del país, entre otras propiedades.

Si bien River es una institución en la que, como la mayoría de su tipo en Argentina, la actividad se orienta principalmente al fútbol masculino profesional²² (un “club con fútbol”),

²²En dicho deporte el club ha conquistado 15 títulos internacionales y 43 títulos nacionales solo en el profesionalismo y ha obtenido el reconocimiento mundial del público futbolero.

ésta comenzó a desarrollar otras actividades deportivas, sociales y culturales tempranamente y, a diferencia de otros casos, ellas persisten aún hoy en día. En el club se practican más de sesenta disciplinas con distintos grados de competitividad, muchas de ellas amateurs, poco redituables, que se financian mayormente con ingresos ajenos a las mismas. De acuerdo al *Estatuto Social*²³ del club “El remanente líquido que se obtenga del fútbol profesional una vez atendidas las necesidades y conveniencias de la actividad, será invertido en obras de utilidad deportiva o cultural” (2008, p.17).

El mismo documento señala que la institución es gobernada por un grupo de socios electo por sus pares que no percibe remuneración alguna por dicha tarea, mediante el voto directo y secreto “...en comicios ordinarios o extraordinarios, a la Asamblea de Representantes de Socios, a la Comisión Directiva (CD) y a la Comisión Fiscalizadora” (2008, p.7). Aquellos que pertenezcan a las distintas agrupaciones de socios podrán presentarse en las distintas listas electorales. Todos los socios y socias mayores de 18 años y con más de tres años de antigüedad pueden emitir voto, excepto los honorarios²⁴ que carecen de derechos políticos.

La Asamblea de Representantes de Socios está integrada por 150 asambleístas titulares y 60 suplentes, con un mandato de cuatro años, la misma duración que los cargos del resto de los órganos del club. Los dos tercios pertenecen a la mayoría de manera automática²⁵, y el otro tercio se reparte entre la segunda y tercer fuerza en forma proporcional al cociente electoral. Esta posición es incompatible con cualquier cargo rentado dentro del club. Estas asambleas se dividen en Ordinarias, Especiales y Extraordinarias. Las primeras consideran el informe de la Comisión Fiscalizadora y los movimientos económicos del ejercicio pasado, las segundas designan las autoridades de la Comisión electoral, tratan el

²³ El estatuto es una *Carta Magna* de un club. Establece los fines de la asociación, los órganos de conducción, formas de funcionamiento, deberes y obligaciones de socios y directivos (Daskal y Moreira, 2017)

²⁴ De acuerdo con el estatuto, son aquellos que hayan prestados servicios no rentados de gran importancia al club

²⁵ Es decir, independientemente del resultado de las elecciones.

cálculo de recursos, presupuesto de gastos e inversiones para el próximo período, y las llamadas Extraordinarias se convocan con el propósito de tratar transacciones que involucren a los distintos bienes inmuebles o la solicitud de créditos de monto importante. Los socios de la institución pueden concurrir sin voz ni voto. Además esta asamblea elige sus propias autoridades.

Concretamente el club es dirigido, administrado y representado, por una Comisión Directiva (CD) integrada por un Presidente, Vicepresidente 1º, Vicepresidente 2º, Secretario, Secretario de Actas, Prosecretario, Tesorero, Protesorero y 17 Vocales Titulares y 16 suplentes. El acceso a estos cargos también está vedado para aquellos que hayan sido empleados del club en los dos años previos a su postulación. Los tres primeros cargos son electivos, mientras que el resto son designados por el Presidente, con excepción de los vocales, entre los cuales puede haber miembros de la oposición pero con los dos tercios automáticos para el oficialismo. Es decir, que el mismo criterio que rige la distribución de cargos entre las distintas listas electorales en la Asamblea de Representantes de Socios, es válido también para la CD.

También esta lógica se aplica para la Comisión Fiscalizadora. Esta “tiene por misión velar por el cumplimiento de las normas legales y estatutarias en lo que se relaciona con la defensa del patrimonio institucional, con el objeto de contribuir a su mejor desenvolvimiento económico y financiero”(Estatuto social Club Atlético River Plate, 2008, p.21). Este órgano participa también, pero en calidad control, en las compras de bienes o inmuebles, firmas de contratos y cuestiones legales como la suspensión de un socio o alguna modificación estatutaria. Está integrada por diez miembros titulares y seis suplentes.

Sumado a esto existen socios, también no rentados, que se encargan de dirigir y organizar las áreas y actividades del club. La CD que asume designa a quienes se harán cargo de tomar determinadas funciones en los distintos departamentos, comisiones y

subcomisiones. Estas se encuentran bajo la jurisprudencia de distintos miembros de la CD, por ejemplo la Subcomisión del Hinchista se encuentra bajo responsabilidad de la Vicepresidencia Segunda. En muchas ocasiones las designaciones no incluyen solo a socios que integraron o son afines a la lista ganadora, sino que también se “abre el juego” a otras fuerzas. Un socio que apoyó una lista diferente a la que terminó triunfando en las últimas elecciones explica que “...en Febrero de 2014 empezaron a designarse las funciones y desde el club nos empezaron a llamar amen de haber ido con Casella porque saben del valor humano de nuestra agrupación.” (Miguel, comunicación personal, 4 de Septiembre de 2016). Pese a esto algunos de esos espacios, como veremos, han ido siendo ocupados progresivamente, y especialmente durante la gestión Fiori, por gerentes o empleados jerárquicos de todo tipo.

Otro elemento muy importante en la vida del club son las filiales. Estas son asociaciones civiles integradas por socios de la institución que acercan y estrechan lazos con todos los seguidores de River alrededor del país y del mundo. Además apoyan a los deportistas del club, brindan apoyo material, realizan actividades de interés comunitario general y se encargan de cuestiones administrativas del club, como el cobro de cuotas, entre otras cosas.

Han pasado más de cien años desde aquella jornada de mayo que dio comienzo a la historia de una de las instituciones deportivas más importantes del mundo. Hoy ésta se encuentra atravesando una serie de transformaciones que, como vimos en el capítulo anterior, no pueden entenderse al margen del porvenir más general de la economía mundial, esto es, la condiciones concretas en las que se desenvuelven los clubes. Ahora bien, ¿Qué implican estas transformaciones?

2.2 La mercantilización del fútbol

Sobre la estructura y organización ya descrita actúa un fenómeno denominado la mercantilización del fútbol. Este es la expresión de la tendencia del capital a someter a toda la vida social a su lógica, que fue explicada en el capítulo 1. Giulianotti (2012) la define como el proceso por el cual un objeto o una práctica social adquieren un valor o sentido de mercado, lo cual se traduce en la entrada gradual de la lógica mercantil a los diversos elementos que lo constituyen. De acuerdo con Hijós (2014) esto implica

...la implementación ordenada, acelerada y sistemática de medidas propias del 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 (p.6).

La creciente importancia de los ingresos provenientes de la televisación y de la publicidad en los clubes, a partir de la década del setenta expresa la aceleración de este proceso. Algunos autores (Molina, 2007) plantean que estas tendencias marcan que el deporte en sí se ha transformado en un “complejo industrial”.

“Hoy estamos ante la desaparición del “homo ludens”, es decir, aquellas personas que se realizaban en el juego sin tener que preocuparse por asegurarse su existencia material. Nos encontramos ante una auténtica revolución: el nacimiento del “homo economicus”, que dio paso al comienzo de una nueva fase en la historia deportiva: la era del deporte después del deporte.”(p.11)

Así como el capitalismo es un fenómeno mundial, la mercantilización del fútbol también lo es y tiene un origen concreto en Europa, de aquí que la implementación de los patrones de gestión del viejo continente en otras partes del planeta se asocia a la noción de *moderno*. Las principales modificaciones implementadas allí implicaron el desarrollo de una gestión comercial y mercantil en torno a la oferta de una serie de productos que transfieren los valores de una institución a los atributos de una *Marca*. Proni y Zaia (2007) sostienen que

con el desarrollo de la tecnología y el consiguiente aumento de la circulación de la información, el fútbol se convirtió en una práctica global, situación que se ve reforzada con el desarrollo del marketing deportivo. Comenzaron a aparecer, y en esto los clubes ingleses estuvieron a la vanguardia, una serie de directores y administradores asalariados, opuestos al tradicional dirigente ad honorem. Según Cruz (2005) a través de la actuación de estos directores, las sociedades deportivas se afianzaron como empresas privadas y lucrativas prescritas por la lógica y la eficacia de la competencia.

En el primer capítulo de esta tesis se desarrollaron los argumentos esgrimidos a favor de la implementación de las SAD en Argentina. El ahogo financiero de los clubes, la necesidad de adecuarse jurídicamente para poder afrontar la creciente complejidad del mercado y el mundo del fútbol, junto con la idea de que este cambio terminaría con la corrupción y sanearía la imagen de los clubes, fueron los principales. La aparición del nuevo personal asalariado especialista en negocios, los gerentes, fue fundamentada en su capacidad para llevar adelante las principales innovaciones, como lograr la participación de inversionistas, 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 de deportistas consagrados, entre otras tantas cuestiones. Ellos traerían negocios fructíferos y racionales, capitalizarían un club, lo harían más popular y se desarrollaría una *Marca* (planificada por los especialistas de marketing) para dar respaldo a la línea de productos, aumentar el consumo y generar nuevos ingresos. Bajo esta lógica, los clubes deportivos que siguieran estos patrones de gestión empresarial lograrían resultados económicos trascendentales (acompañados de logros deportivos), que traerían aparejadas situaciones de crecimiento en todos los ámbitos de las instituciones, potenciándose como *marcas* dentro del mercado.

Villena Fiengo (2003) señala que la llamada globalización implica “un proceso de transformación y, más puntualmente, de transnacionalización de sus patrones de organización y, articulado a ello, de sus funciones sociales y simbólicas” (p.260). Sin embargo, las reformas implementadas por los europeos, de acuerdo con Molina (2007), no han sido del todo concretadas en Latinoamérica (especialmente en Argentina) ya que “la explotación actual del negocio no ha seguido los mecanismos del marketing adecuados a la práctica empresarial, impidiendo optimizar sus fortalezas dormidas” (p.176). Esto debido principalmente a la condición de AC de muchos de sus clubes y la posición de estas naciones en el mercado mundial. Pese a esto, en nuestro país, se comenzaron a observar de manera progresiva una serie de cambios, especialmente a partir de los noventa, que se orientan en este sentido. Estas transformaciones trajeron consigo modificaciones en la estructura de la gestión de los clubes, una reestructuración interna, ya que estos cambios tuvieron que operar sobre la base de entidades no lucrativas. Esto es lo que Hijós (2014) llama una gestión empresarial. La antropóloga estudia el caso de Boca Juniors durante la gestión de Mauricio Macri y sus continuadores (de 1995 en adelante). Gran parte del ideario de Macri para los clubes se encuentra volcado en el libro *Pasión y gestión* (2009), que el actual presidente de la nación escribió con el propósito de sintetizar las bases de su gestión en el dicho club, pionero en este tipo de transformaciones. En sus páginas se destacan, entre otros aspectos, la *innovación*, la *creatividad* y la *profesionalidad* como alguna de las claves de su gobierno.

La implementación de estos cambios en los clubes de nuestro país, siempre sobre la base jurídica de una AC, implicó una serie de decisiones que denomino medidas mercantiles. Entiendo éstas como aquellas que se sustentan anclándose en valores usualmente vinculados al mercado como el lucro, la ganancia y la racionalidad y que parecen contrastar con el modelo clásico de las AC. La definición de esta categoría remite a la discusión por la *privatización* de los clubes explicada en el primer capítulo. Si no se puede hablar de

privatización de los clubes, ya que estos son en la práctica un ente privado, aunque vinculado con la sociedad civil de una forma diferente a otros organismos privados, tampoco se puede hablar de medidas privatistas. Entonces hablar de medidas mercantiles, es hablar de aquellas que se basan en la lógica del mercado y adoptan sus métodos. No mediante el manejo dinero, ya que los clubes están inmersos desde siempre en una economía de mercado que se rige por ese patrón de intercambio de bienes, sino por los métodos de gestión, que son empresariales. Naturalmente estas medidas suelen ser asociadas a lo *privatista* porque tienden a desplazar y expulsar a los socios de los clubes, como veremos, bajo un régimen orientado por la capacidad de compra del socio ajeno a la lógica solidaria y no lucrativa clásica de las AC. Son mercantiles porque buscan la ganancia por encima de otros objetivos y están orientadas justamente a otros agentes del mercado para potenciar y recrear el negocio. Pero el hecho de que se las asocie a la *privatización* nos dice mucho sobre el sentimiento de pertenencia y comunidad que se han históricamente forjado en los clubes. Estas medidas aparecen como la materialización en los clubes del fenómeno global de la mercantilización. Exploremos ahora cómo se han dado estas medidas en nuestro de estudio: el Club Atlético River Plate, bajo la gestión de Ricardo Fiori.

2.3 Aguirre, Potente y Fiori: perfiles

Para comprender a fondo el carácter de la gestión actual del club, es necesario retrotraernos al pasado. El 15 de Diciembre de 2013 la formula encabezada por Ricardo Fiori y Julio Britez, triunfó en las elecciones del club. Las últimas tres gestiones (Juan María Aguirre 2001-2005-2009 y Demian Potente 2009-2013) y sus dirigentes cargaban con el rechazo popular y mediático, especialmente la de Potente, durante la cual la institución no solo no había obtenido títulos en fútbol, sino que había descendido al Nacional B.

La victoria de la lista de Fiori representó un gran cambio, ya desde el principio, respecto a sus predecesores. Es que la historia de la campaña que desarrollaron Aguirre y Potente era muy diferente a la desenvuelta por el actual mandamás riverplatense. El primero, en palabras de un miembro de la Agrupación 25 de Mayo Rojo y Blanco “...reivindicaba la política y las agrupaciones, era un político puro, que arrancó desde abajo, desde el Departamento de Educación en el 93” (Viviana, comunicación personal, 6 de Agosto de 2016). Posteriormente asumió el cargo de la Secretaría bajo las presidencias de Dávila²⁶ y de Mercado²⁷, posición a la que renunció cuando enfrentó a este último y su propuesta de gerenciar el club. Casi inmediatamente se postuló a presidente, haciendo énfasis en su oposición frente a las SAD y, en palabras de uno de sus colaboradores “un club nacional y popular, una economía equilibrada (en esos momentos River atravesaba una situación difícil con muchos cheques devueltos), el fortalecimiento de las inferiores, incentivar un club multidisciplinario y federalizar el club dando más entidad a las filiales”(Orlando, comunicación personal, 3 de Marzo de 2017). Esto se materializó principalmente en la consolidación de los vínculos con otras entidades de la sociedad civil de accionar solidario, como Red Solidaria. Pese a que en la actualidad su nombre y su figura se encuentran alejados de la primera plana de la política del club, al punto de no haberse presentado en las últimas dos elecciones ni participar en las reuniones ordinarias de su propia agrupación²⁸, no caben dudas que Aguirre ha atravesado toda la estructura política del club, desde de la comisión más pequeña hasta la cima del poder de River.

Por otro lado, las elecciones ganadas por su predecesor, Potente, estuvieron marcadas por una fuerte campaña enfatizando su carácter de ex jugador. Así los spots abundaban en referencias a las virtudes deportivas del ex defensor de River y la Selección Argentina

²⁶1989-1993-1997

²⁷1997-2001

²⁸ En mi trabajo de campo pude participar de varias reuniones de la agrupación de la que Aguirre es fundador, el FR (Frente Riverplatense). En ellas algunos de sus miembros intentaron proponer la vuelta del ex presidente al espacio político, pero no contaron con apoyo del resto de la agrupación.

relacionándolas con su futura gestión. Se lo podía ver en silencio estrujando una camiseta blanca y roja (los colores del club) sudada frente a un balde o saltando a cabecear. Era sin lugar a dudas una campaña que evitaba hablar de política, Potente era un ex futbolista que quería gobernar el club que lo lanzó al estrellato (Distasio, 2013) y se referenciaba en otros ex jugadores que habían pasado a funciones dirigenciales. Sus conocimientos sobre la dirigencia de un club no parecían ser su punto más fuerte como frecuentemente afirmaba “Me reuniré con Franz Beckenbauer²⁹, Karlz Rummenige³⁰ y Michel Platini³¹ para conocer sus experiencias y ampliar mis conocimientos” (Distasio, 2013, p.434)

El carácter de la gestión y la elección de Juan María Aguirre (fuertemente asociado a la política), pueden explicar el desarrollo de la campaña del ex futbolista quien atacó furibundamente la figura de su predecesor, sosteniendo que iba a recibir la “peor herencia de la historia”. En sintonía con esto, aprovechando el enojo del socio contra la *clase dirigente*, decidió potenciar su imagen de “futbolista y de un personaje apolítico descontaminado...” (Distasio, 2013, p.423).

El perfil de Ricardo Fiori era completamente distinto al de sus predecesores. Es un hombre vinculado al ámbito empresarial que ya había intentado ser presidente del club en 2009, pero había quedado en segundo lugar. Ambas campañas, la de 2009 y 2013, fueron similares y estuvieron fuertemente centradas en una serie de planteos que profundizaré en posteriores apartados: el reordenamiento económico del club, el trabajo con la *Marca River* y la llamada *responsabilidad social*, siempre haciendo énfasis en su experiencia en la gestión empresarial³² y la *profesionalidad* de los miembros de su lista. Pero lo más llamativo era una

²⁹ Ex futbolista alemán que fue presidente del club Bayern Munich hasta 2009.

³⁰ Ex futbolista alemán que desde 2002 es Director General de FC Bayern München AG, sociedad filial del club Bayern de Múnich.

³¹ Ex futbolista francés que fue presidente de UEFA (órgano máximo del fútbol europeo).

³² De acuerdo con su página de Wikipedia “Tiene una extensa trayectoria empresarial, fue Presidente de La Caja ART S.A., de la Asociación Argentina de Compañías de Seguros y Vicepresidente de la Federación Interamericana de Compañías de Seguros. Actualmente preside La Estrella Seguros de Retiro S.A. y una consultora especializada en asesoramiento, planeamiento estratégico para compras y fusiones de empresas. Es

consigna que ponía en tela de juicio unas de las principales características de las AC. Es que la idea de *“Una nueva organización que profesionalice la gestión a partir de individuos capacitados y formados acorde con la función a desempeñar”*(River para siempre (2013), folleto de campaña) que aparecía en sus materiales de campaña, ponía en cuestión la necesidad y la capacidad de los socios de desarrollar ciertas tareas y funciones en el club (ad honorem). Bajo esta lógica, ellas (no se especificaba cuales) pasarían a estar a cargo de profesionales rentados no electos por el voto societario. De la mano de esto, la *eficiencia* era la bandera del camino a un modelo económico/financiero *sustentable* basándose en un *manejo racional de recursos*, anclados en estos profesionales, que también serían la llave para generarlos. En este sentido se proponía la incorporación de un *“moderno sistema de software”* a las distintas áreas de gestión, con el propósito de agilizar el manejo de ciertas áreas.

En síntesis, el candidato presentaba un claro perfil y discurso empresarial, que prometía *innovar* en la gestión del club. Pero además de esto se caracterizaba por tener una corta vida política en club: su primer cargo había sido de vocal de CD durante 2005. Más adelante se verá la relevancia de esta información. Ahora es momento de adentrarse en el gobierno que encabeza Ricardo Fiori y el desarrollo de algunos de estos ejes de campaña, ya en el gobierno ¿Qué sucedió en River a partir de Diciembre de 2013?

2.4El acceso al estadio: un nuevo mercado

Tras el triunfo electoral la nueva gestión se propuso resolver rápidamente el tema central de la elección: el acceso al estadio de socios e hinchas durante los días de partido de fútbol. Si bien los miembros de la lista ganadora no habían especificado qué medida iban a

además propietario de una cadena de locales de gastronomía y de una empresa dedicada a la atención médica laboral”.

tomar cuando lleguen al gobierno, ellos se habían pronunciado, ya sea vía redes sociales³³, o públicamente, en contra de abonar las tribunas del estadio, especialmente cuando Potente (entonces presidente) había insinuado la posibilidad de arancelar todas las plateas del *Monumental*³⁴. Esto es algo que, si bien no afecta a todos los socios, ya que muchos de ellos solo hacen alguna de las otras actividades que ofrece la institución, la gran masa societaria le otorga importancia ya que mayormente debe su pertenencia al club al equipo fútbol. Así lo perciben también los socios de las agrupaciones que participan en las elecciones “*Las elecciones no se ganan por los votos del club, lo que define es esa gente que le importa un carajo el club, quiere que River gane y punto*” (Ariel, Reunión FR, 7 de marzo de 2016). Se entiende, entonces, la centralidad de este asunto.

El Artículo 25 inciso E del *Estatuto Social* del club señala que los socios con cuota al día y sin penalidades, tienen el derecho de presenciar los partidos de fútbol que se realicen en el estadio, siempre y cuando sean organizados por la AFA, o sea el campeonato local. Cuando en diciembre de 2013 Fiori asumió la nueva conducción del club, la situación en River era tensa. Existían quejas por la violación del mencionado artículo del estatuto, debido a la vigencia del llamado *maldito canje*, que rompía con el tradicional “un carnet por una entrada”, lo cual hizo que muchos candidatos electorales prometieran devolverle el “*valor al carnet social*”, asegurando que si ganaban el socio ingresaría al estadio con la sola presentación del mismo. Es que *maldito canje* consistía en una operación online en la que el socio reservaba su entrada con el número de su carnet social y debía ir a buscarla para el partido del fin de semana. Quien no realizaba dicha operación, aunque sea socio y este al día con la cuota se quedaba afuera. Las tribunas eran todas gratuitas, menos algunas plateas ya

³³Julio Britez, vicepresidente primero, comunicó vía Twitter que “Venderle abonos a los socios de #RiverPlate va en contra del estatuto y también de la lógica”.

³⁴Andrés Ballota: “El socio no puede ser la variable de ajuste siempre. En vez de tocarle el bolsillo, terminen con los curros como hicieron con el pase de (Jonathan) Botinelli, que a River le termina saliendo cuatro millones de dólares” en Ribera, P.(28 de enero 2013) Pay per view, pero dentro del Monumental. Página 12. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/libero/10-7380-2013-02-03.html>

abonadas³⁵. El canje era fecha por fecha y uno podía cambiar de tribuna de un partido a otro. Pero el sistema aparentemente no podía sostener la demanda, mucha gente se quedaba afuera, los negociados persistían y el inconformismo crecía exponencialmente.³⁶ A la vez el no socio, cuando pudo aliviarse la sanción del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires³⁷, tenía que esperar un remanente del canje. Este esquema, que inicialmente era planteado como algo provisorio, se hizo costumbre para todos los partidos hasta que se prohibió el ingreso de hinchas visitantes en nuestro país a mediados de 2013.

El ser uno de los principales ejes de la campaña y causa de malestar entre los socios explica la urgencia del tema para la nueva conducción. Más aun teniendo en cuenta el poco tiempo que existía entre la asunción del nuevo gobierno (mediados de diciembre) y el comienzo del campeonato (primeros días de febrero). La decisión tomada por el recién asumido gobierno fue implementar un abono arancelado, llamado *Tu Lugar en el Monumental* (de ahora en más TLM), que sintetizaba los canjes semanales cada vez que jugaba River de local³⁸, en uno solo realizado por única vez y para siempre en enero de 2014, dejando fuera a aquellos socios que no hayan podido hacerlo u obligándolos a esperar a la próxima renovación³⁹ donde tendrían que elegir entre los lugares sobrantes⁴⁰, y en el peor de los casos a comprar entradas a un precio mayor al del abono. El arancel se aplicaba a todas las tribunas menos a las populares Sívori y la Centenario (habitualmente ocupada por los hinchas visitantes), ubicaciones que, pese a esto, igual debían ser reservadas. De este modo se arancelaban tribunas otrora gratuitas, muchísimos socios quedaban afuera de los partidos por

³⁵ Juan María Aguirre (2001-2005-2009), comenzó a implementar un canje presencial (carnet por entrada) solo para los partidos contra Boca o aquellos de mucha demanda. A la vez ya existía un abono a las plateas más caras, las Belgrano y San Martín media y baja.

³⁶ Grabia, G. (22 de Diciembre de 2013). Se acabó la joda Turnes y Passarela procesados. Olé Recuperado de http://www.ole.com.ar/river-plate/futbol/titulo_0_1052294779.html

³⁷ Que permitía solo a los socios presenciar los partidos.

³⁸ Recordemos que por ese entonces ya regía la prohibición de público visitante en los estadios por campeonatos locales.

³⁹ En la renovación, los socios que ya habían reservado su lugar en el verano de 2014, reafirmaban su lugar. En caso de alguno decidir no seguir con el sistema, se habrían lugares para que otros entren

⁴⁰ También se volvió a abrir el registro de socios, pero los nuevos asociados que quieran ver los partidos tendrán que esperar a la renovación de TLM y ocupar los espacios sobrantes.

no poder afrontar los nuevos gastos, o no haber podido reservar su lugar, y se dificultaba el traspaso de una tribuna a otra, ya que el asociado disponía de una colocación fija en una de ellas que figuraba en una nueva credencial. Además la implementación de este sistema, en el tiempo, presentaba inconvenientes prácticos: aquellos hijos de socios que, en el momento de inicio de TLM, todavía entraban bajo la categoría societaria de infantiles⁴¹, a medida que fueron creciendo y cambiaron su categoría encontraron impedimentos en ubicarse junto a sus familiares. El no pago de este abono, así como en su momento el no canjear durante el gobierno de Potente, dejaban afuera al socio y hacían que no se cumpla la reglamentación del club. Sin embargo, en el mundo River se suele decir que esta medida tuvo un impacto menor al que debería, principalmente por los casi inmediatos resultados positivos en el fútbol. Pese a esto cuando comienzan las rachas negativas deportivas o es el momento de criticar a la gestión, TLM suele aparecer como el primer argumento.

Durante una de mis salidas al campo tuve la ocasión de presenciar una reunión de una agrupación, el FR, a la que fue invitado uno de los principales responsables del entonces Departamento de Prensa, Esteban. Cuando la exposición del invitado culminó, y las preguntas del público comenzaron se produjo un momento tenso

Aparecen varios socios riverplatenses con cuestionamientos al funcionamiento irregular del mismo. A medida que levantan la mano se van anotando en la lista de oradores, a cargo de su secretario Ariel. Muchos se quejan de que la lista de espera es inexistente. Los socios se sienten perjudicados. Cuando el invitado tiene que responder comienza a responder de manera escalonada: primero apela a la lista de espera y a que aquellos que no están abonados, son muy distraídos, ya que hubo muchos avisos, aunque reconoce irregularidades “que estamos puliendo”. Después asegura que es una forma de controlar el acceso al club y obtener más ingresos. Finalmente cuando termina dialogando con socios muy marcadamente perjudicados por el sistema lanza una significativa frase: “Yo los entiendo, pero para ganar hay que vender”. (Diario de campo, 7 de Marzo de 2016)

⁴¹ Menor de siete años que no reserva su lugar debido a que se encuentra acompañado de un adulto responsable.

La transcripción precisa de este fragmento permite observar la incomodidad de algunos de los socios que tomaron la palabra y del propio dirigente con dicha medida a la hora de fundamentarla. Desde luego, también existen otras visiones acerca de esto, que serán puestas en tensión en el próximo capítulo, cuando indagaremos en las percepciones de los socios sobre las medidas mercantiles. En este caso, las respuestas ensayadas por el dirigente no fueron suficientes y parece que finalmente el interpelado tuvo que apelar a un argumento último, que contrapone los derechos del socio con el desarrollo de la comercialización de un producto y una fuente de ingresos. Y que al mismo tiempo traza un parentesco entre los buenos resultados deportivos del primer equipo de fútbol y el necesario sacrificio (monetario) de los asociados. Esto es similar a lo planteado por Hijós para el caso de Macri en Boca

...se estima que los clubes deportivos que sigan estos patrones de gestión empresarial (...) 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” (2014, p.35).

Esto fue solo el comienzo. En materias de acceso al estadio más adelante se creó *Somos River* (de ahora en más SR). Esta es una credencial mediante la cual los no socios pueden acceder a la posibilidad de comprar una entrada (en caso de un remanente entre socios con TLM y socios sin TLM). Mediante el pago mensual equivalente a casi un cuarto del valor de la cuota social del club se accede, no solo a esa posibilidad, sino que también se obtienen descuentos en comercios adheridos, se puede participar de trivias y promociones por premios y acceder a material audiovisual exclusivo. Esta propuesta divide aún más a la masa de personas que visita el estadio: Socios con TLM, Socios sin TLM, miembros de SR y no socios, además de otras categorías como los vitalicios⁴² y las entradas de protocolo⁴³. Además, frente a los rumores, un dirigente confirmó en una reunión partidaria que “*El*

⁴² Aquellos socios que lleguen a tener sesenta años de edad y cuarenta como socio.

⁴³ Las entradas de protocolo se entregan a entidades con las que el club tiene relaciones, ya sea públicas, como los cuarteles de bomberos, o privadas.

objetivo de SR es eliminar el socio adherente” (Esteban, reunión del FR, 7 de Marzo de 2016). Meses después se logró el objetivo: el socio adherente⁴⁴ ya no existe.

TLM y SR son grandes exponentes de una serie de medidas cada vez más orientadas a la generación del dinero. En este caso lo que se busca también es explotar comercialmente la identidad y la pasión. TLM se fundamenta, al fin y al cabo, como indica el folleto de presentación que acompaña a la nueva credencial, en el propósito de “...generar nuevos ingresos alternativos en este momento económicamente tan delicado de nuestro querido club”⁴⁵. Otra frase llamativa del folleto es “El club vuelve a ser de los socios (...) Bienvenido a casa”⁴⁶. La cuestión financiera y lo social vuelven a aparecer en un mismo espacio. La epopeya de la recuperación de algo perdido (una referencia al *maldito canje* de Potente) y la apelación al sentimiento de pertenencia, contrastan con una situación que vulnera los derechos societarios que dispone el estatuto. Aquí la *creatividad* para generar recursos parece llevar a ignorar disposiciones estatutarias, acompañándolo de una fundamentación en términos identitarios.

Al recibir la tarjeta de SR, además de las condiciones de uso, vienen incluidos folletos y tarjetas que hablan de “la credencial exclusiva del hincha de River”⁴⁷ o “Documento de Identidad Riverplatense”⁴⁸. El lanzamiento de este producto estuvo acompañado de una fuerte campaña mediática, especialmente en redes sociales, con videos en que participaban futbolistas del club invitando a la audiencia a ser parte de la *comunidad*. Existe un vínculo entre la compra de este producto y la pertenencia al “ser de River” que quienes crearon SR buscan remarcar con estas frases. Su implementación es una medida que tiene origen en el

⁴⁴Es una categoría societaria que incluye a las personas del interior de nuestro país (a cien kilómetros de la capital), sin derecho a voto ni a usar las instalaciones del club, pudiendo asistir a cinco partidos de fútbol jugados en el estadio al año. De acuerdo con algunos socios, el mecanismo de los cinco partidos se implementaba sin ningún tipo de control, por lo que no se cumplía y algunos socios aprovechaban la situación. Es que la cuota es menor, y muchos falseaban su domicilio, viviendo en la capital pero registrando domicilio en el interior.

⁴⁵Club Atlético River Plate (2014), Folleto de presentación TLM.

⁴⁶Club Atlético River Plate (2014), Folleto de presentación TLM.

⁴⁷Club Atlético River Plate (2014), Folleto de presentación SR.

⁴⁸Club Atlético River Plate (2014), Folleto de presentación SR.

entonces existente Departamento de Marketing, cuyos fines parecen ser la instalación de la *Marca River*, “*generar ingresos con nuevos negocios (...) fortalecer la red de comercios*”⁴⁹. Sin embargo esto se mezcla con la consigna de que el acreedor está siendo parte de “*La comunidad del más grande*” y que ayuda a “*seguir construyendo la identidad riverplatense*”. Esto es una muestra de cómo “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” (Hijos, 2014, p.76).

De este modo, siguiendo a Giulianotti (2012), la pertenencia y relación entre hinchas y clubes se estaría legitimando y autenticando en términos de la capacidad de compra de un determinado individuo. La acción de consumir aquí, no implica solamente comprar productos para satisfacer necesidades, ya que existen muchos productos cargados de simbolismo que pueden representar status y pertenencia, en este caso asociados a ciertos clubes de fútbol, tal como señala Avendaño (2004) para el caso chileno. En este sentido, de acuerdo con Santa Cruz (2014), la apelación a un “nosotros” resulta fundamental a la hora de motivar la compra de los productos ligados al fútbol. Solo en este marco cobran sentido las palabras que acompañan estos productos: el consumo acreditaría la pertenencia a cierto grupo social, con el aditamento que, en el caso de TLM estas frases estarían, por decirlo de una forma “tapando” el incumplimiento del estatuto social del club, o en el caso de SR la extinción de una categoría societaria y la afluencia de nuevos hinchas al estadio, mientras muchos socios se quedan afuera por el mecanismo de TLM. El que no paga no entra: una lógica de inclusión/exclusión en el seno del club, para la gran mayoría de los socios, que se acercan al club para ver los partidos de fútbol

Además, SR responde a los más elementales postulados del marketing deportivo: la creación de mercados (Molina, 2007), esto es, el no socio. También se propone consolidar

⁴⁹Club Atlético River Plate (2014), Folleto de presentación SR.

los vínculos con las empresas asociadas a la *Marca River* y sobre todo potenciar y fijar a esta última⁵⁰. Así se ha desarrollado una fuerte campaña de “captación” de SR en todo el país, llevando un micro llamado *La Máquina*⁵¹, que se estaciona en algún espacio visible de un pueblo o ciudad y ofrece la posibilidad de asociarse a SR, fotografiarse con algún trofeo o comprar merchandising del club. De la mano de esto se implementó una reforma del estatuto de filiales. Esta, además de pretender una reorganización del área, transformó a la filial en un factor estimulante para la venta del SR. Hasta ese momento se necesitaban cincuenta socios, entre otros requisitos para abrir una filial. A partir de la reforma, con diez socios y cuarenta miembros de SR será suficiente. La apelación identitaria y comunitaria tiene como propósito alcanzar un nuevo mercado, que hasta entonces solo se relacionaba con el club, en términos monetarios, cuando compraba entradas o indumentaria. Tal como señalan Proni y Zaia (2007) el objetivo económico del club es alcanzar su cliente final, garantizar la fidelidad del consumidor y ampliar al máximo su poder de mercado. La referencia a valores identitarios apunta a reforzar esto.

La cuestión de la *Marca* es algo fundamental en las modificaciones en la gestión de los clubes, que fueron iniciadas en el viejo continente. Como fue señalado, estos clubes desarrollaron una gestión comercial en torno a los productos que transfieren los valores de una institución a los atributos de una *Marca*. En este caso, con SR, lo que se puede observar es, además de la creación de un nuevo mercado (el no socio que ahora paga mensualmente), una gran afluencia de empresas que se asocian a dicho producto, que al lanzarse en la búsqueda de adherentes, les generan a éstas una gran difusión y vinculación con la imagen del club que tiene sus hinchas.

De acuerdo con Macri, Ballvé e Ibarra (2009), quienes narran la gestión del primero a cargo del Club Atlético Boca Juniors, la gestión corporativa de la *Marca* implica la creación

⁵⁰ *Memoria Ejercicio Administrativo River Plate*, 2014/2015, p. 58.

⁵¹ En referencia a una histórica formación del equipo de fútbol que quedó en el recuerdo del fútbol mundial.

de una nueva *imagen*, un logo, algo sencillo, que las personas lo vean y lo asocien inmediatamente con el club. En su libro, a la hora de balancear su gestión, Macri señala que “Boca se convirtió en una marca moderna, prestigiosa, reconocida mundialmente, que trasciende lo estrictamente deportivo, y ha transformado a sus fervorosos simpatizantes, antes guiados solo por la pasión, en orgullosos miembros de un club exitoso” (p.13). La construcción de una *imagen* también tiene la virtud de ayudar a que el club sea algo atractivo para que las empresas se quieran asociar a él. El problema de la *Marca River*, una de las promesas de campaña de Fiori, no es una preocupación exclusiva del actual mandamás riverplatense. Existía, en la campaña de 2013, un fuerte énfasis en el abordaje que se adoptaba para trabajar la *Marca River*. Tanto grandes, como pequeños espacios políticos lo anotaban en su plataforma y criticaban las “formas” del ex presidente Potente, como algo que alejaba a los inversionistas. El hoy candidato a presidente por la oposición, Alberto Casella, en su campaña de 2013 ponía el eje en algo similar “*Profesionalizar el área de la Marca River*”. *Profesionalizar* es también uno de los puntos esenciales en la llamada *modernización* de los clubes. Por ello voy a dedicar el próximo apartado a explorar la cuestión, ya que también es uno de los ejes que, en cada entrevista, el presidente del club destaca de su gestión y está en relación con la *Marca River*.

2.5 La estructura de la gestión: profesionalización

Cuando en el apartado anterior hablamos de SR, señalamos que esta credencial fue una iniciativa del viejo Departamento de Marketing del club. La creación de nuevas áreas, vinculadas a lo comercial y su *profesionalización*, esto es la colocación de personal rentado no electo por los socios para cumplir una determinada tarea, es una medida fundamental llevada adelante por las gestiones *modernas* de los clubes.

Estas instituciones deportivas consideraron la necesidad de contratar gerentes, especialistas o técnicos, que portaban un conocimiento obtenido en el mundo académico y

empresarial que los legitimaban como expertos en la tarea de hacer al club apetecible para las empresas y lograr que éstas se sienten a negociar con el club, especialmente aquellas que podían ofrecer nuevos productos y servicios a sus hinchas (Molina, 2007). La contratación de estos individuos, los cuales eran convocados, no por su sentimiento por el club, ni por su trayectoria social o política en el seno del mismo, sino por su probado desempeño profesional en cargos similares en el ámbito de las empresas privadas, representaba una verdadera innovación en el mundo de los clubes, ya que los ponía a cargo de tareas otrora jurisdicción de los socios. El saber administrar, y lograr una organización *eficiente*, eran los objetivos. Si bien siempre existió personal rentado (más allá de los empleados tradicionales vinculados a la administración cotidiana o al mantenimiento de las instalaciones) que se encargaba de manera permanente de un área específica como la seguridad, la apertura y cierre del estadio de fútbol y un largo etcétera (Donato, 2014), la particularidad de estos cambios está en la centralidad y cantidad de tareas ejecutadas por estos profesionales en la vida del club. Esto es la *profesionalización* de la estructura del club, con el fin de multiplicar los ingresos comerciales (Macri, Ballvé e Ibarra, 2009), lo cual llevó a la potenciación de las áreas de marketing y el desarrollo comercial. Estas nuevas áreas o departamentos eran creados a medida que la cuestión del desempeño económico del club cobraba cada vez más importancia: áreas de marketing, publicidad o negocios encabezadas por este personal rentado (Cruz, 2005). Se puede entender así la relación existente entre las áreas como las que crearon SR, y la existencia de los gerentes.

Volviendo a nuestro caso de estudio, alejándose de la cuestión estadio y adentrándose en otros aspectos de la administración del club, se puede observar más características de la gestión *moderna* de los clubes. A partir de 2013 comienza a jugar un rol central la comunicación, ya que se ponen en juego, de manera constante y muy visible los *slogans* producto del alto desarrollo de las redes sociales y de la informática. Cuando River ganó el

campeonato local de fútbol en 2014 desde las cuentas oficiales del club se instaló el hashtag #RivervuelveaserRiver en una campaña a través de las redes sociales, principalmente Twitter. Del mismo modo, cuando viajó a jugar el mundial de clubes a Japón se instó a los usuarios de redes sociales que colocasen el *slogan* “Japón 2015” en su foto de perfil. Situaciones similares han ocurrido en otros aniversarios de importancia como los 30 años de la pelota naranja⁵² o con la campaña #SamuraisDeRiver. El propósito de este accionar es claro, no solo mediante una acción sencilla y cotidiana como la intervención en las redes sociales marcar la voz institucional (comunicación interna), sino también unificar los criterios y formas en que todo lo relacionado a River interviene en las redes. De acuerdo con Proni y Zaia (2007) las estrategias de marketing pueden ser tanto acciones individuales, como en este caso colectivas, lo cual genera una súper-exposición de la institución, que hace que las empresas quieran pagar por asociar su nombre al club si éste despierta grandes sentimientos. En relación a esto Santa Cruz (2014) habla de una sociedad actual en la que los medios producen sentido y algunas prácticas sociales se estructuran en torno a ellos. El manejo de la comunicación permite, entonces, motorizar el marketing, solidificar la *imagen* institucional y favorecer la venta de productos (Hijos, 2014) además de generar un sentimiento de unidad y comunión entre socios e hinchas de todas partes.

Las responsabilidades de esta tarea caen sobre una persona particular que coordina un grupo de trabajo para estos fines. Pero el encargado de esta tarea, tal como prometió Fiori, no será un “improvisado”, un socio del club o un hincha. Para estos fines se contrató, a través del Departamento de Prensa y Difusión, a la empresa Management Press para el manejo de los medios del club, lo cual implicó la llegada de lo que, en la jerga empresarial se conoce como un *Community Manager*. De acuerdo con Marcos, ex gerente de Prensa, dicha área, a partir de 2013, dejó de ser concebida como un mero espacio de acreditación de periodistas y

⁵² Referencia a un partido en que River venció a su clásico rival con una pelota de dicho color.

comenzó a tener un volumen de comunicación muy alto. *“Se genera contenido de forma constante. Noticias, videos, saludos y así la gente interactúa con nosotros”* (Marcos, comunicación personal, 18 de Mayo de 2017). Entonces, según Marcos, fue necesario contratar una persona, el *Community Manager*, que *“Brega porque todos los posteos, el contenido que se suba funcione y rinda. Es toda responsabilidad de él”*. Esta persona trabaja por objetivos, un piso y un tope de posteos⁵³ e interacciones.

La incursión de la institución en el mundo de la tecnología digital de punta la llevó a adentrarse en el mundo del Big Data. *“Si yo no hago digitales mis productos, me voy a quedar a fuera. Son ustedes los fans, los hinchas, los que se están digitalizando. Hoy las organizaciones pretenden conocerte más y mejor para detectar necesidades”* señala Marcos. El Big Data consiste en grandes volúmenes de datos, ahora bien ¿Cómo se hace el club con semejante fuente de información? Principalmente a través de la revisión de las intervenciones de los hinchas y socios en las cuentas oficiales del club de las redes sociales. O en otros casos mediante promociones.

“Ahí está la diferencia con un banco. Mañana te dice el BBVA que sortea la camiseta del banco, que participes y dejes tu nombre y DNI. Claro yo al banco no lo quiero dar nada porque no quiero que me moleste. Ahora si yo te pongo la remera con la que Driussi le hizo el gol a Boca y te digo ¿Querés ganártela? ¿Querés que te la de él? Y yo te digo que los hinchas te dejan 30.000 datos si los querés” (Marcos, comunicación personal, 18 de Mayo de 2017).

Así el club se hace con datos que le permiten conocer grandes volúmenes de información sobre el comportamiento de todo aquel que interactúe con el club, que *necesidades* tiene. De este modo el club logra *“activar campañas”, “venderles campañas a las empresas”* como señaló Esteban en la reunión del FR que presencie. Y aquí corre con ventajas por sobre la incapacidad de las empresas de obtener esta información *“Así es como te llegan mails con publicidad ¿Viste?”* (Marcos, comunicación personal, 18 de Mayo de

⁵³ Subir un determinado contenido a la web.

2017). Mosko (2007) señala que los clubes buscan nuevas formas de difundirse a través de otros medios y aprovechan el gran uso que le dan los hinchas a internet buscando información sobre fútbol. Por tanto este medio aparece como un vía posible de ofrecer productos digitales con un costo, como la planeada *River App*⁵⁴. Para lograr esto también se integraron la estadística y la información del club con la empresa Data Factory SA, una compañía especializada que vende sus servicios a múltiples clubes. Uno de los propósitos de toda esta inversión es, además, señala Marcos *“posicionar al sitio web como proveedor de contenido exclusivo”*. De acuerdo a los datos proporcionados por la institución las cuentas oficiales del club tuvieron un aumento sustancial desde Enero de 2014 a la fecha. En Facebook pasó de 2.300.000 a 8.300.000, en Twitter de 385.000 a 2.400.000 y en Instagram se creó un usuario que actualmente posee 1.300.000. Lo que se busca con esto es *“internacionalizar la Marca”* (Marcos, comunicación personal, 18 de Mayo de 2017).

Cuando hablamos de Marcos (un profesional rentado), nos referimos a él como ex Gerente de Prensa, debido a una profunda reestructuración que sufrió el área. De acuerdo con Esteban, dirigente del club, el pasado de ésta área era caótico *“se superponían las áreas y había gente que uno no sabía bien que hacía. Hubo que reestructurar y pensar de cero”*. Y esto implicó la *profesionalización*. El mismo dirigente señala que *“...la propia dinámica de la información, con todos los insumos y las técnicas nuevas hace que se necesite disponibilidad full time. Entonces no es viable que un dirigente tome esa responsabilidad”*. Con esta perspectiva se realizaron muchas de las contrataciones ya mencionadas y sobre todo la fusión con otras áreas que de acuerdo con Marcos *“cumplían funciones similares pero estaban separadas”*. Hoy los departamentos de prensa, museo y marketing se encuentran

⁵⁴Una aplicación para celulares de alta gama, monetizada, que propone volcar en el material exclusivo para socios, para de este modo ofrecer programas de beneficios y vender productos online. Martos, L. (21 de Julio de 2016). River App: Sugerencias Para Su Monetización.: *pensandoenriver* Recuperado de <http://www.pensandoenriver.org/riverapp-sugerencias-para-su-monetizacion-por-leandro-martos/>

unificados bajo el Área Marca. De acuerdo con el ahora Gerente del Área Marca (Marcos), los vínculos entre prensa y marketing son “indisociables” y en la cuestión del museo

“(el vínculo) no es tan directo pero vos no dejás de pagar una entrada en el museo. Entonces tenés que pensar estrategias de como potenciarlo y como generar más visitas. Y eso te hace generar acuerdos comerciales desarrollando con el turismo. Todo eso requiere de medios, prensa y mucho comercial y activaciones que tienen detrás mucha prensa favorable”(Marcos, entrevista, 18 de Mayo de 2017).

Hace más de una década Mauricio Macri declaraba, en una entrevista realizada por el periodista deportivo Fernando Niembro para Fox Sports⁵⁵, 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 (...) y por eso se necesita gente con conocimientos empresariales para manejarlos” (Hijós, 2014). Es decir que no podía imaginarse un no profesional a la cabeza de una esfera del club. Esta concepción guarda un parentesco con algunas declaraciones de Esteban en la ya referida reunión del FR, quien entonces estaba a cargo del Departamento de Prensa y Difusión. El describe lo que sucedía en ese departamento, que luego sería parte del Área Marca, como un proceso de *racionalización*.

”Cuando llegamos en 2013, el tipo que sacaba las fotos para la página oficial del club, era Ad Honorem ¡No puede ser! Dijimos. Había mucha gente que estaba sin hacer nada. Ahí comenzamos a reestructurar. Movimos gente, fusionamos áreas. Siempre está la típica “rosca interdepartamental” igual. Nuestra política es la monetización de la fotografía”. Después precisa que es “monetizar los recursos digitales” y habla de volcar un contenido fotográfico exclusivo por el que hay que pagar, pero inmediatamente aclara “La página es una herramienta socia, no solo de monetización. Allí se difunden todas las actividades sociales, hace que las disciplinas sean promocionadas”.(Esteban, reunión FR, 7 de Marzo de 2016).

Además de las ya mencionadas contrataciones, tuvo lugar la incorporación de un jefe de compras para desarrollar Strategic Sourcing (gestión de grandes licitaciones) para

⁵⁵ 9 de Diciembre de 2013.

“optimizar los costos”⁵⁶, en una gestión profesional de las compras en el Departamento de Hacienda. El método del canje publicitario, es una de las principales vías de relación con las empresas privadas. En algunas ocasiones esto adopta una forma en que el club da entradas de protocolo o le otorga espacios publicitarios a las compañías. En otras, como en el caso de Andesmar, la empresa de micros y transporte, esto incluye la apertura de un espacio de venta de pasajes en las instalaciones de club. Por otro lado, el desarrollo de los vínculos con las entidades financieras se consolida con la *Tarjeta River*, la promoción de BBVA *Gol de media cancha*, en la cual los ganadores tienen la oportunidad de patear al arco y ganarse \$5000, durante el entretiempo del partido, bajo la consigna “*Jugá en el Monumental*”. BBVA también se hizo con el “naming right” de *Hospitality Monumental*⁵⁷, durante 2015/2016. El trato a los clientes VIP, se desarrolla ofreciendo traslado al estadio, charlas con los jugadores y catering en el *Paddock club* (sector VIP). Este tipo de acciones se orientan a aprovechar al máximo la atracción que genera River, explotando el espectáculo, ya no solo con lo que sucede dentro del campo de juego sino también sus alrededores, como el entretiempo y la previa al partido. Fresco (2013), quien escribe acerca de las gestiones modernas de los clubes, señala este aprovechamiento como una gran oportunidad para promover todo tipo de eventos que le serán redituables económicamente y en términos de visibilidad a las instituciones. Las prácticas de marketing exceden lo que sucede durante los noventa minutos de un partido de fútbol y van más allá. Así es como el “espectáculo” se completa en el entretiempo con promociones en la pantalla gigante, en los bordes del campo de juego, etc. El

⁵⁶Memoria Ejercicio Administrativo River Plate, 2014/2015, p. 122.

⁵⁷*Hospitality Monumental* es una iniciativa llevada adelante por la gestión Fiori, que separa sectores de una las plateas más caras del estadio (Belgrano media y baja) para venderlas en un paquete especial. En ellos a la hora de seducir a un potencial comprador, se hace énfasis en la gastronomía exclusiva, el servicio de estacionamiento exclusivo, teniendo un mismo precio tanto para el socio como para el no socio.

propósito es sacarle el mayor rédito posible al espectáculo deportivo y a la atención que este genera que concentrando la atención de millones de personas⁵⁸

“También es necesario contemplar la realización de negocios vinculados con espectáculos, tercerías, publicidad, joint ventures con organizaciones empresarias, convenios con entidades para conseguir más socios o usuarios con cuotas diferenciales, servicios deportivos y culturales prestados a otras entidades, alquiler de salones para eventos, alquiler de instalaciones deportivas, derechos por concesiones, cobros por derechos federativos, explotación de franchising, programas de merchandising...”. (Fresco, 2013, p.57)

La palabra clave aquí es *innovar*. Solo los alcances del talento de los propios responsables de estas áreas serían el límite de la variedad de actividades, ofertas o artículos que se creen. Mundialmente el fútbol argentino, especialmente el público, es reconocido por la pasión. Esa pasión es la que estos profesionales pretenden administrar: las estrategias de marketing, dirigidas por estos especialistas apuntan a generar nuevos clientes, crean necesidades y valores asociados al mercado, como el lucro, que previamente no eran propias de los clubes como entidades sin fines de lucro (Hijós, 2014) y recrean constantemente el ciclo de consumo.

Estas intenciones, estos nuevos esquemas sumados al desarrollo de la técnica de la informática llevan a una integración cada vez mayor de otros departamentos en torno a la cuestión comercial. Por ejemplo, como indica el *Memoria y Ejercicio Administrativo 2013/2014* el Departamento de Sistemas se encarga de planificar la implementación de TLM y los proyectos comerciales del club como SR o *Tienda River* que requieran soporte técnico. La orientación de imponer la *Marca River* comienza a aparecer en los objetivos de otras áreas del club. En el Departamento de Relaciones Institucionales aparece como uno de sus objetivos. Pero son aún más significativas las acciones de marketing en River Federal, área que se ocupa de acercar el club a los ciudadanos del interior de nuestro país, la cual también

⁵⁸Siguiendo a Fresco “Todos aquellos que mantengan algún tipo de relación con el club, en su momento esperan con expectativas, por lo tanto son clientes y merecen ser satisfechos “ (2013,p.55)

se propone como meta acercar SR a estas personas. Esto se realiza, como se señaló anteriormente, a través de un micro que traslada las copas.

Éste tipo de acciones de la gestión Fiori han llevado a una suerte de vacío de información acerca de ciertas cuestiones. Durante el año 2016, repentinamente se difundió el sueldo del Manager de fútbol del club, Enzo Francescoli, lo que generó duras críticas a la gestión. No solo por su elevado sueldo y su desempeño en la función, sino por la existencia misma del monto. Es que Francescoli, ex jugador del club, había prometido, durante la campaña electoral, trabajar gratis para el club. Además el monto adoptó estado público solo cuando los medios de comunicación deportivos más importantes, como el diario Olé y el canal de televisión TyC Sports, lo dieron a conocer, es decir que era información que se le estaba ocultando al socio. Estos vacíos de información también afectan al ya mencionado SR. Tal como señalan algunos socios, entre ellas *La Gallega* de la Agrupación Los Millonarios

“Nadie sabe bien que es, quien la maneja, a donde va la plata. Es de una empresa tercerizada⁵⁹, a River le entra algo, no sé si es lo que corresponde. El otro día vine a hacer una pregunta por el tema de SR por un amigo y nadie sabe nada”

Y también respecto al monto percibido por los gerentes *“Debería uno pedir la información y que se la den. Es un gran tema, debería ser público. Esta privatizado. River terceriza un montón de cosas, entre ellas la liquidación de sueldos”* afirmó Julio en un asado de la misma agrupación del que fui parte.

Una buena síntesis de este período de gestión nos la proporcionan los documentos oficiales del club. De acuerdo con el *Memoria y Ejercicio Administrativo 2014/2015*, el primero que ilustra únicamente⁶⁰ el accionar del actual gobierno, quienes conducen los destinos del club *“Creemos decididamente en el componente vocacional que debe tener la*

⁵⁹ A cambio del pago de un canon, se sede el manejo de una actividad a una empresa privada. Otras áreas tercerizadas son la confitería y el gimnasio, acondicionado en conjunto con una empresa privada para la práctica de crossfit.

⁶⁰ Debido a que el 2013/2014 incluía todavía un semestre del gobierno de Potente, que concluyó a fines del 2013.

conducción de una asociación civil, pero también creemos con igual tenacidad en la profesionalización de sus estructuras y adecuación a los tiempos que corren”⁶¹. En este sentido se pronunció tiempo después un representante de socios del oficialismo, Flavio. Para el “*el club ya no vende para sanear sus números, los ingresos provienen de otros rubros (...)* cuota social, abono, taquilla, publicidad y marketing”. La intención es profundizar esta orientación. En la defensa del presupuesto para 2016/2107 el mismo representante sostuvo que el marketing es fundamental, ya que en el ejercicio vigente entonces, los ingresos de este rubro eran del 18% y para el estipulado del 23%. La política del oficialismo se basa en la renegociación a la alta, y “*en ir a buscar dinero, fondeo, a los hinchas de River a través de acciones de marketing, River Store, Somos River, etc*” Flavio afirmó en esa ocasión esperar más ingresos en esta esfera, para poder reinvertirlos en el club. De este modo la *innovación*, la *creatividad* y la *profesionalidad* son el camino para la adaptación a los tiempos modernos: la vía hacia la *modernización*. Así Fiori a la hora de fundamentar el posible cambio del nombre del estadio por el de una empresa para obtener recursos, insta a sus pares directivos a “*ser cada vez más ingeniosos*” a la hora de conseguir nuevos recursos⁶². En algún punto esto tiene sentido: durante la campaña electoral de 2013, la crítica a la improvisación, la ausencia de planificación y la falta de conciencia acerca de qué significa “*conducir y administrar*”⁶³ por parte de la gestión anterior, eran moneda común. Las críticas apuntaban a la falta de explotación de la *imagen* del club. En ocasión de asistir a una reunión para socios de la Agrupación el 28, su entonces candidato a presidente para las elecciones de 2013, Hugo, señaló a la concurrencia “*El hincha de River es muy pasional, y eso hay que explotarlo comercialmente*”. Por aquellos días, un grupo de hinchas había batido un record mundial haciendo la bandera más larga del mundo con los colores de River.

⁶¹Memoria Ejercicio Administrativo River Plate, 2014/2015, p. 7

⁶²(19 de Agosto de 2016).D’Onofrio no descarta vender el estadio Monumental: ámbito Recuperado de <http://www.ambito.com/851638-donofrio-no-descarta-vender-el-estadio-monumental>

⁶³ Frente Amadeo Carrizo (2013), folleto de campaña.

Las palabras del referente de la Agrupación el 28, espacio que integraría listas diferentes a las de Fiori, permiten pensar que éste es un fenómeno más amplio que no se puede restringir solo a la idea y pensamiento del actual presidente del club y sus colaboradores. Es que, como vimos, el principal opositor a la gestión Fiori coincide en la idea de *profesionalización*. Ya en 2013 planeaba desarrollar un “*Marketing autónomo para cada deporte federado*”⁶⁴. El eje era “*Profesionalizar el área de la Marca River*”⁶⁵. El por entonces candidato a presidente elevaba la apuesta y proponía un sistema de embajadores de River en las capitales del mundo con el propósito de crear franquicias comerciales, creando en el camino la categoría de “*socio internacional*”⁶⁶. Años después, el propio ex candidato a presidente, reflexiona acerca de aquello, y cuando pregunté por su propuesta electoral en relación a las transformaciones llevadas adelante en dichas áreas por Fiori y su gestión, trazó una interesante distinción

“Ahí estás confundido. No es lo mismo gerenciar que profesionalizar. Profesionalizar es poner al mejor de su especialidad en un cargo. Gerenciar es ceder el manejo del área a terceros porque no tenés ganas de hacerte cargo. Lo que hizo este gobierno es darles el manejo a tres o cuatro CEOs medio pelo” (Alberto, entrevista, 4 de Mayo de 2016)

De este modo, la principal figura de la oposición sostiene que la *profesionalización* es necesaria, pero la que se desarrolló hasta aquí es inadecuada. De acuerdo con este punto de vista, la gestión actual no ha colocado a los “mejores” en cada puesto, sino que ha otorgado la dirección de un área a grupos privados externos al club, o a individuos escasamente capacitados o prestigiosos (desde esta mirada) para la función. Este tipo de reclamos y propuestas no eran propiedad únicamente de los grandes candidatos, es decir aquellos individuos capaces de movilizar centenas de socios, ya que como vimos, la anteriormente

⁶⁴La vida X River (2013), folleto de campaña.

⁶⁵La vida X River (2013), folleto de campaña.

⁶⁶La vida X River (2013), folleto de campaña.

mencionada Agrupación el 28, un espacio creado recién a principios de 2012, coincidía en estos postulados. Con un discurso contestatario en muchas áreas, planteando la democratización⁶⁷ de la asamblea de representantes o el control por parte de la minoría de la Comisión Fiscalizadora, también proponía en sus materiales de campaña “*profesionalizar la gestión*”, trabajar la *imagen* de River y potenciar el marketing, con el objetivo de optimizar recursos extra futbolísticos. Así, tanto quienes hoy gobiernan el club, los opositores, como aquellas agrupaciones pequeñas, coinciden en la pertinencia de la aplicación de estas medidas de corte mercantil.

Lo descripto hasta aquí permite afirmar que dichas medidas parecen contrastar con algunas de las características más importantes del modelo AC. Es el caso de las contrataciones de gerentes para reemplazar a los socios en determinadas función eso, como vimos, aun a costa del grueso de la masa societaria, la implementación de TLM o SR, que ilustran la función legitimadora del consumo a la hora de establecer los parámetros de pertenencia a un grupo social. Si la mercantilización apareció como la expresión de las condiciones concretas en las que existe esta AC, esto es la tendencia del capital a someter a toda la vida social (más allá del club) a su lógica, las medidas de corte mercantil son la manifestación de este proceso más general, en el ámbito local.

2.6 Un hijo de su tiempo

Mi posición como socio del club me ha permitido tener el privilegio de acceder y leer los documentos oficiales del club de las últimas dos décadas. Esto me permitió explorar una cuestión muy relacionada con lo dicho hasta aquí. El tan marcado énfasis en la cuestión comercial que tiene la gestión actual de River ¿Es un patrimonio exclusivo de Fiori y quienes hoy dirigen el club? Mientras Macri *modernizaba* Boca ¿Qué sucedía con su clásico rival, River? Los *Memoria y Movimiento Económico* (MME) fueron de enorme utilidad para ver

⁶⁷Esto es un rechazo a las mayorías automáticas en los distintos órganos de gobierno y fiscalización.

cómo esta tendencia a la mercantilización fue progresivamente adueñándose de las distintas gestiones del club, hasta dar el salto cualitativo que ya hemos relatado en el actual gobierno. Esto se observa principalmente a través de la estructuración del club, las opiniones vertidas por algunos dirigentes o en la enunciación de algunas medidas.

Tal como vimos en el apartado anterior, una de las medidas más significativas de la llamada *modernización* del fútbol es la contratación de personal especializado, profesional, rentado. A razón de pronunciarse sobre el Balance general de 1990/1991, los miembros de la minoría de la Comisión Fiscalizadora, señalaban una preocupación por los gastos en “*servicios profesionales que se incrementaron en un 241%*”⁶⁸. A su vez, el aumento de esos mismos *servicios* era utilizado como argumento opositor para desconfiar del *Memoria y Balance* de 1992/3 y proponer su rechazo, lo cual, al margen de esto último, indica ya una continuidad en la creciente presencia de estos profesionales rentados en el club.

También por estos años se volvieron frecuentes las “tercerías” (Fresco,2013) como en el área Medicina Aplicada a los Deportes que, en 1992 contrató una empresa especializada para una plena cobertura, o más cerca en el tiempo en el *MME* de 1998/9 se informa que el desarrollo, hosting y mantenimiento web se encuentran tercerizados. Además el Departamento de Relaciones Publicas dejó de administrar las entradas de protocolo y se creó una Comisión de Licitaciones y concesiones fruto de esta frecuencia.

Pero el hito fundamental en la modificación de la estructura interna, producto de las nuevas funciones y controles que iban surgiendo en el club, fue la creación, para el ejercicio de 1994/5, del Área de Marketing, “*En consonancia con las técnicas modernas y en función del poder de convocatoria de nuestra institución y el mercado potencial para los servicios que brindamos*”⁶⁹. Bajo el área de Secretaria, estaba integrada por “funcionarios y asesores”. Se proponía una serie de tareas que podríamos llamar “sociales” relacionadas con invitar a los

⁶⁸*Memoria y Movimiento económico* River Plate, 1990/1991, p. 92.

⁶⁹*Memoria y Movimiento económico* River Plate, 1994/1995, p. 58.

socios al estadio y recuperar a los morosos, pero también preparar el “Turismo receptivo”, pasar a tarjeta de crédito ciertos cobros, controlar marcas y propiedad intelectual, renovarlas y ampliarlas⁷⁰, el Telemarketing, la centralización del manejo de la comunicación, el desarrollo de un plan de merchandising y trabajar la *imagen* del club. El accionar de este Área del club se vio rápidamente. En los primeros balances de este espacio se congratulaban del éxito en la difusión del *slogan* “*El orgullo de ser el equipo que ganó más campeonatos de AFA*” para 1997. Esto es un dato no menor, ya que en estos años comenzaba la tradicional costumbre de, tras un superclásico contra el máximo rival, Boca, o la obtención de un título, empapelar las principales ciudades de nuestro país con carteles con *slogans* o cargadas. Una situación similar ocurrió tiempo después cuando River alcanzó la cima del mundo al ser considerado por la FIFA⁷¹ el número uno del ranking de clubes o cuando se lanzó el *slogan* “*Campeón del Siglo*”. Pero no solo el Área de Marketing iba creciendo en importancia y complejidad. Un fenómeno recurrente en estos años es la tendencia del Departamento de Prensa y difusión a tomar tareas relacionadas con el marketing. Ya en 2006 comenzaba a sumarse personal calificado. Lo mismo sucede con Relaciones públicas e internacionales y relaciones institucionales⁷² que apuntaba a consolidar relaciones existentes y crear nuevos vínculos con “Sponsors, Empresas Asociaciones profesionales y Locatarios de palcos del CARP”⁷³ Asimismo, se dio continuidad a la difusión *Marca River*, el espacio *River Exporta* y se informa de almuerzos corporativos con potenciales socios comerciales.

Estos son solo algunos de los puntos salientes en las dos últimas décadas previas al comienzo de la gestión Fiori, que expresan, progresivamente, la nueva forma de gestionar los clubes. Queda claro entonces que las gestiones anteriores habían dejado sentadas algunas de las bases que el gobierno actual potenció, llevando al punto de hablar de *profesionalizar* la

⁷⁰Para combatir la venta de producto no licenciados.

⁷¹Órgano máximo del fútbol mundial.

⁷²Fusión de dos departamentos.

⁷³*Memoria y Movimiento económico* River Plate, 2006/2007, p. 149.

gestión, a un nivel que se aleja de la contratación de algunos especialistas que comparten funciones con dirigentes ad honorem ,y procede a fusionar departamentos con una lógica comercial, encomienda tareas mercantiles a espacios tradicionalmente dedicados a otros asuntos e incorpora más personal rentado en nuevas áreas.

El gerente en los clubes, de acuerdo con Donato (2014), tiene lo que el autor llama “poder profesional”, definido por la capacidad de transformar una serie de recursos (cognitivos, políticos, organizacionales, culturales o ideológicos) en otros (acceso privilegiado a un mercado, autonomía). Sin embargo, Donato señala que los cambios motorizados por estos individuos, no puede ser pensados como una consecuencia directa de la mercantilización del fútbol, sino más bien como el ascenso de un grupo social, la profesionalización de un campo, que se reforzaría a medida que esta transformación de recursos tiene lugar. Teniendo en cuenta lo explicado en el capítulo 1, considero que la emergencia de estos individuos, es la forma visible que adoptan los procesos inherentes al funcionamiento del capitalismo, una tendencia hacia la penetración de la lógica del mercado en todas las esferas de la vida. En este marco ¿Quién mejor que los gerentes, profesionales dedicados a generar dinero, para orientar la institución hacia el mercado? Pese a esto la opción de la profesionalización del campo no puede ser desestimada, ya que como vimos aparece en el discurso de los protagonistas, a través de la insistencia en la *profesionalización*. Pero choca con límite muy claro: el carácter jurídico de AC de los clubes argentinos, que todavía reglamenta dirigentes ad honorem. Además estos dirigentes, aún en el caso River en el que los gerentes han obtenido gran preponderancia, así como cada vez contratan más personal de este tipo para las más variadas tareas, han sido despedidos rápidamente aquellos que no han tenido una tarea satisfactoria, de modo que el camino hacia una creciente autonomía y poder sobre los rumbos del club no se ve de forma tan clara como Donato observa en Brasil. A esto se le puede sumar que el aumento del número gerentes, si bien es

creciente, aún no ha llegado a todas las áreas del club (aunque estas son de menor peso), manteniéndose muchas de ellas con socios no rentados ocupando cargos, principalmente en las actividades deportivas y sociales amateur. Sin embargo este autor señala una tensión existente entre los llamados “dirigentes tradicionales” (que en nuestro caso serían los ad honorem) y estos nuevos gerentes, que estarían formalmente bajo el mando de los primeros. Esta tensión es señalada por muchos de mis entrevistados. Una opositora me cuenta que “chicana” a los directivos oficialistas por su rol sumiso frente a los gerentes “*muchachos cuando hagan la lista pidan ser gerente*” (Andrea, comunicación personal, 19 de Octubre de 2016). Otros argumentan la superposición de tareas y su desempeño “*Muchos directivos de peso no están contentos con el rol que están adquiriendo muchos gerentes (...) La Comisión Fiscalizadora le pide papeles a un gerente y se te puede llegar a cagar de risa*” (Lucas, entrevista, 15 de Febrero de 2017). De modo que el poder es limitado pero tiende a aumentar a medida que cobran un rol preponderante en la estructura del club.

Lo importante aquí es entender a Fiori, sus adversarios electorales, sus predecesores y sus gerentes como hijos de una etapa histórica del capitalismo que trae consigo una tendencia a la mercantilización. Es útil recordar la famosísima frase de Karl Marx (1848) “Los hombres hacen su propia historia, pero no la hacen a su libre arbitrio, bajo circunstancias elegidas por ellos mismos, sino bajo aquellas circunstancias con que se encuentran directamente, que existen y les han sido legadas por el pasado”(p.17). Parece ser que la cuestión no pasa por fustigar de buenas a primeras a las figuras de Macri, Fiori o cualquier dirigente que haga apología de la mercantilización del fútbol o la lleve adelante, sino más bien partir de la base de que “La personalidad histórica, con todas sus peculiaridades, no debe enfocarse precisamente como una síntesis escueta de rasgos psicológico, sino como una realidad viva, reflejo de determinadas condiciones sociales, sobre las cuales reacciona” (Trotsky, 1932, p.109). Las acciones de los individuos se pueden entender como una expresión de las fuerzas

sociales actuantes en el momento de este accionar. En este caso la situación actual del sistema capitalista, la llamada mercantilización del fútbol, entre otros factores viene a expresarse a través del accionar de los sujetos: la implementación de medidas de corte mercantil.

Si el propósito del primer capítulo fue la descripción de un fenómeno global, el de éste fue dar cuenta de sus ecos locales. La gestión de Fiori no puede ser más que considerada como un hijo de su tiempo. Ahora bien ¿Cómo es que aún no se ha llegado al grado más alto de mercantilización en nuestro país, que son las SAD? Es que, como dijimos en el capítulo 1, el carácter de tendencia de la penetración del capital en las esferas de la vida social está lejos de ser lineal. En este punto es útil volver a mi charla con el gerente del Área Marca acerca de la mercantilización.

“Esto es una empresa con arcos. Lo dice Rodolfo en todos lados. Pasa que acá vos decís empresas y todos empiezan a decir Sociedades Anónimas, que gerenciaste todo, que la Ceocracia. El poder económico que manejan River o Boca es igual o mayor que una empresa”. (Marcos, comunicación personal, 18 de Mayo de 2017)

Por más que se maneje con una lógica claramente mercantil, River no es una empresa, sigue siendo una AC. Si así lo fuera ¿Cómo podríamos explicarnos lo que afirmaba el gerente acerca de que la gente no le da su información a un banco, a una empresa, pero a su club, a River, sí? Los ecos locales de este fenómeno global nos muestran una lógica mercantil que va penetrando progresivamente en los clubes, pero que convive con otra lógica. Estas operan, conviven y dialogan en el mismo lugar. Se complementan y se contradicen. Es esta otra lógica, algo que hay en los clubes como River, que hace que, por ponerlo en términos sencillos, por más que se maneje con prácticas empresariales, no sea una de ellas. Que las personas le den su información. Ese algo, esa lógica, que constituye también la rica trama de relaciones que tienen lugar en el club, será objeto del tercer capítulo.

Capítulo 3

Sentidos y prácticas: entre dos lógicas

3.1 La otra lógica

Sobre el final del segundo capítulo de esta tesis recuperé un fragmento de una conversación con un gerente del club. En este, él señalaba que River es una empresa con arcos. Sin embargo, en la misma charla, aseguraba que los socios e hinchas no le dan su información a los bancos y otras empresas, pero sí al club. En este punto entran a jugar una lógica claramente empresarial, la forma en que mi interlocutor consideraba que se gestiona River, y otra lógica que será parte del análisis de este capítulo. Me estoy refiriendo a lo que voy a denominar una lógica social. Es ese “algo más”, que quizás permita entender porque los sujetos confían de esta forma en el club. Por tanto, una de las primeras tareas de este capítulo será ahondar en esta lógica social que convive con la lógica mercantil que fue descrita en el segundo capítulo.

Lo primordial para ello es comprender la clase de vínculos y tramas de relaciones que tienen lugar entre los socios respecto al club. A lo largo de este trabajo fueron mencionados una serie de elementos, propios de los clubes como AC, que juegan un rol muy importante en estas relaciones. Los más importantes de ellos son la solidaridad, los fuertes vínculos que se generan entre sus miembros dando lugar a sentimientos de pertenencia y la participación societaria voluntaria y no lucrativa. La pregunta aquí es ¿Cómo viven las personas el club? ¿Qué sentidos, prácticas y relaciones se tejen en torno a él?

3.2 Solidaridad, comunidad y participación voluntaria

La actividad solidaria ha sido, en las últimas décadas, una marca distintiva de la institución. Es interesante retomar algunos puntos salientes de la lectura de los documentos institucionales para poder observar la forma en que las ya referidas medidas mercantiles que fueron desarrollándose de forma incipiente durante los noventa convivieron y conviven con un fuerte rol social del club. A las ya clásicas visitas a escuelas locales, para entregar pelotas, útiles escolares y diversos souvenirs⁷⁴, cuando el equipo de fútbol visitaba alguna provincia de nuestro país se le sumaron, a partir de los primeros años del nuevo siglo, lazos estrechos con otras entidades de la sociedad civil. Durante la algidez de la crisis argentina de principios de siglo (2001-2002) se hicieron frecuentes los vínculos con otras entidades de la sociedad civil, especialmente Red Solidaria, con la que River colaboró siendo un centro de recepción de donantes a través del Departamento Social⁷⁵ y posteriormente institucionalizando River Solidario (hoy transformado en Fundación River). Esta organización, de acuerdo con algunos de sus participantes, se nucleaba en torno a un comité y otro espacio denominado *Las damas de River*. Estas mujeres, en su mayoría profesionales, se las arreglaban para brindar servicios de higiene bucal en el colegio del club, ayudaban a los jubilados a sacar la jubilación, proporcionaban asesoramiento legal gratuito y un largo etcétera. Las donaciones recibidas eran aceptadas solo en forma de bienes. No se tomaba dinero. Rápidamente esta organización comenzó a realizar acciones solidarias ante cualquier tipo de tragedia que sufriera la población de nuestro territorio, alcanzando un reconocimiento en la sociedad por su accionar en esas ocasiones.

⁷⁴*Memoria y Movimiento económico* River Plate, 1996/1997, p. 93.

⁷⁵De acuerdo con documentos oficiales del club este espacio se propone la “integración de los sectores más vulnerables. Establecer lazos de confianza y de integración con diferentes barrios, comunidades y entidades sociales que requieran de nuestra ayuda y presencia para su mayor integración social” *Memoria y Movimiento económico* River Plate, 2013/2014, p. 59.

El impacto de esta actividad del club en muchos socios fue grande. Por esos años, Pablo daba sus primeros pasos en la política del club acompañando la conducción de Juan María Aguirre, y recuerda los tiempos de la gran inundación de Santa Fé en 2003.

“River fue el principal sostén de esa inundación, más que el Estado (...) salieron 120 camiones de acá. Yo tuve la suerte de ser uno de los que fui a supervisar que llegue lo que mandaban. Fue algo que no voy a olvidar nunca, la gente veía la remera de River y nos agradecían en la calle”(Pablo, comunicación personal, 26 de Mayo de 2017)

Además de esto existen en el club otras áreas, como River sin Barreras que se encarga de la integración y el desarrollo inclusivo de aquellos socios discapacitados y apunta a sensibilizar al conjunto de la sociedad sobre esta temática

Aquí es necesario destacar que la actividad solidaria se ha hecho carne entre los socios del club al punto de que estos toman iniciativas propias al respecto. Gran parte de las propuestas de los socios son recibidas e intentadas de llevar adelante por la llamada Subcomisión del Hincha⁷⁶. Cada año este espacio del club decide desarrollar una iniciativa solidaria particular, y durante 2017 un socio acercó el caso de un merendero infantil localizado en el partido bonaerense de General San Martín, que fue elegido para ese año. Así los miembros de esta subcomisión y todos aquellos socios que se acercan a ella visitan frecuentemente el merendero, lo financian, entregan donaciones y llevan a sus niños a conocer el club.

La implantación de la noción de solidaridad entre la masa societaria es tan notoria que muchas agrupaciones de socios la practican como una de sus actividades principales. Estos espacios realizan acciones solidarias, bajo el sello de la agrupación, hacia el interior de la institución, como la pensión del club, y también de cara a algunos barrios, en muchos casos

⁷⁶Este espacio fue reabierto durante la gestión de Fiori. De acuerdo a los documentos oficiales de la institución este espacio, depende de la Vicepresidencia segunda y tiene el propósito de integrar a los asociados, motorizar la “participación desinteresada” de socios e hinchas del club, difundir la “pasión riverplatense” en todas las actividades del club y fomentar el uso de “símbolos e insignias característicos” *Memoria y Movimiento económico River Plate*, 2013/2014, p. 122.

colaborando con programas municipales y en otros eligiendo también ellos algunos comedores infantiles para donar alimentos⁷⁷. De entre los socios de las agrupaciones con los que pude hablar sobre este tema, son varios los que reconocen que “*para la agrupación sinceramente es marketing*” (Miguel, comunicación personal, 4 de Septiembre de 2016). Sin embargo, el hecho de que estas actividades estén bien vistas por los socios, o se intente lograr su adhesión con ello, nos habla de un espacio donde la solidaridad tiene un significado o un rol que permite articular a las personas formando vínculos entre ellas. Es que varios de estos socios reconocen que el club tiene una obligación con el conjunto de la población, en tanto entidad de la sociedad civil. Aquí aparece nuevamente algo de lo trabajado en el primer capítulo, acerca de las acciones del club respecto a la sociedad de principios del siglo XX, su inserción en el tramado de relaciones sociales de aquella época (Daskal y Moreira, 2017). Vemos, entonces, que las relaciones sociales que se dan en River en torno a lo solidario, ya sea través de las agrupaciones, o institucionalmente, tienen un anclaje histórico.

Los vínculos identitarios que tienen lugar en torno a River son muy diversos. Por un lado es necesario señalar que el club tiene millones de hinchas y socios en todo el país (y el mundo), que no pueden entablar el contacto con la institución que desarrollan aquellos que viven más cerca. En esta situación juegan un rol fundamental las ya mencionadas filiales y un área del club llamada River Federal. Las primeras son asociaciones civiles integradas por socios de la institución de aquellos lugares geográficos que buscan acercar el club a dichas zonas. Su principal función es administrativa: controlar y motorizar el pago de las cuotas sociales, pero también realizan actividades solidarias, cuando algún equipo del club visita dicha localidad lo reciben y sobre todo organizan viajes para ir a ver al equipo de fútbol a Buenos Aires⁷⁸. Estas organizaciones buscan acercar y estrechar lazos con todos los seguidores del club. Otra de las actividades más importantes que se realizan son cenas en las

⁷⁷Vitale, B. (Marzo de 2013). Actividad solidaria en San Miguel. La 28 revista (3).

⁷⁸De acuerdo a ciertos criterios, como su cantidad de miembros, a las filiales se le otorgan una determinada cantidad de entradas por partido.

que algún jugador de la institución es invitado (en muchos casos las filiales los homenajean poniéndole adoptando su nombre para la organización) y en las que participa la población local. Además estas filiales organizan equipos deportivos propios para competir entre ellas y en muchos casos crean escuelas que brindan diversas actividades deportivas para los habitantes de la localidad. La actividad de River Federal, de acuerdo con la web oficial del club, está orientada a los mismos fines que las filiales, acercarle a cada hincha *“un pedazo del Club, su historia, su gloria, sus actividades sociales, deportivas y culturales (...) además de brindarles la posibilidad de poder venir al Estadio Monumental, conocer su Museo y disfrutar a pleno de una jornada riverplatense”*. De acuerdo con esta fuente, otro de los propósitos es que estas personas experimenten *“todo lo que implica “ser de River”*. Como se señaló anteriormente, una de las actividades más populares es el viaje del micro *La Máquina* con los trofeos y algunos recuerdos del museo, a distintas partes del país.

Para los socios que viven en zonas cercanas al club y pueden visitarlo con frecuencia la situación es distinta, aunque tiene una matriz común: el sentimiento de pertenencia. Este, que es inculcado a través de las filiales y River Federal, es complejizado para los socios que viven en Buenos Aires. Aquí se hace necesario volver a mencionar a la Subcomisión del Hincha. Uno de sus miembros explica en sus términos cuál es la función de este espacio

“tiene un rol social muy importante, porque participa de las actividades sociales y deportivas del club, que no son solo el fútbol. Porque River es un mundo. En el cual todo gira en torno a una pelota., pero hay más que el fútbol. Y la subco intenta participar y estar en tema, acompañado a las actividades, yendo a los eventos que estas organizan, alentar a los partidos que se jueguen (...) River es mucho más que un partido los domingos. Que hay una vida social más allá de eso, de martes a sábados. River tiene un promedio de 4000 autos por día, 1000 empleados. Para que el socio tenga dimensión, que venga a comer un asado (...) en un lugar que es nuestro, que pocos tienen ese privilegio”. (Nahuel, comunicación personal, 7 de Febrero de 2017)

Estas palabras son de sumo interés: el socio o el hincha de Buenos Aires, el que tiene el club cerca, no tendrían una relación de pleno aprovechamiento de River. El rol que le

atribuyen sus participantes a este área del club es claro: explicar, estimular, demostrar que el club es mucho más que meramente fútbol, que hay otros deportes y actividades sociales y culturales. En esta interpretación habría un modo pleno, más completo, de apropiarse de su derecho a transitar los pasillos del club. Este es el sentido de pertenencia que se busca inculcar a estos socios desde la institución, una cohesión en la relación socio/club. Esta pertenencia, este “*ser de River*”, apareció en mi trabajo de campo como algo que puede trascender algunas diferencias entre las personas. Andrea y Ramiro son dos socios cuyas familias transitan el club a diario. Andrea es una de las principales voceras de la oposición en la Asamblea de Representantes de Socios, mientras que Ramiro una de las máximas autoridades de la misma, elegido por parte del oficialismo. Es frecuente observar cruces vía redes sociales entre ellos respecto a algunos aspectos de la vida del club. Sin embargo, ambos tienen hijos y nietos jugando al handball juntos. Esto ha estrechado vínculos entre ambos, al punto de considerarse amigos y hablarse de forma cómplice tras intercambiar críticas entre fuerzas políticas vía Facebook. Cuando interrogué a Andrea sobre esto, ella me habló de un sentimiento de parentela

“la familia que va al club, hace de su vida cotidiana dentro del club una especie de trenza. Ahora hace dos años nacieron un montón de bebés, entre ellos una nieta mía. Esos chicos van al jardín todos juntos. Se entrelazan de un modo tal, es como una gran parentela te diría”(Andrea, comunicación personal, 19 de Octubre de 2016).

Estos sentimientos de unión se producen en el “compartir” River. Son los mismos que experimentan aquellos que juntan dinero semana a semana y financian juntos un micro para viajar al estadio, aquellos que elaboran una bandera para colocar en una tribuna, entre otras cosas. Se puede decir que estos individuos, de procedencia, credos e ideologías heterogéneas conforman una comunidad, en el sentido weberiano (1922). Estas inspiran sus acciones en torno al sentimiento subjetivo de los partícipes de constituir un todo. Y ese “todo” es el Club

Atlético River Plate, y en torno a él se da esta socialización y se tejen estos vínculos que fueron descriptos.

Lejos en el tiempo, cuando esta gestión daba sus primeros pasos, yo compartía la tribuna con un grupo de socios que no pertenecían, ni estaban interesados en ningún agrupación del club y solo se relacionaban con River los domingos cuando íbamos juntos a la cancha. Grande fue mi sorpresa y curiosidad cuando la primera actividad de la reabierta Subcomisión del Hincha despertó un gran entusiasmo e interés entre estas personas. Es que desde este espacio se convocaba a todos los socios a sumarse a pintar un paredón interno (el de la calle Sáenz Vicente)... ¡un sábado a la mañana! Tal como sintetiza un miembro de la *subco* a la hora de explicar la importante afluencia de voluntarios para este tipo de actividades.

“Vos podés ser mal pintor, pero el día de mañana tenés un hijo y lo traes al club, y le podés mostrar que ese paredón lo pintaste vos, eso le dejás. Es como la famosa, pago y dejo la cerámica con tu nombre. Acá es un sentido de pertenencia. ¿Querés darle una mano a River? De nueve no vas a jugar nunca, vení y pinta un paredón. Pero no es de venir a pintar de pintor. A River le damos mucho y River te da bastante, es una cuestión de balanza de vida, cada uno lo maneja”(Nahuel, comunicación personal, 7 de Febrero de 2017)

Así muchos de mis amigos se lanzaron a esta iniciativa, conociendo a mucha gente, participando de asados, fiestas, en definitiva colaborando con la Subcomisión. Lo que se enfatiza aquí es la participación voluntaria, al margen de la capacidad o expertise de cada uno, la voluntad de ayudar al club. En torno a estas actividades van surgiendo vínculos entre las personas que exceden el mero acto de, en este caso, pintar. Hay personas que proveen la pintura gratuitamente, que se ofrecen a hacer la comida y que van proponiendo nuevas iniciativas, como la reciente creación de una murga. Las personas ponen a disposición su tiempo y su red de contactos para lograr este objetivo común.

Según un dirigente de la oposición *“la gente de las comisiones de los deportes tiende a la autogestión”* (Oscar, comunicación personal, 10 de Noviembre de 2016). Esta afirmación se dio producto de una pregunta mía acerca del autofinanciamiento de ciertas disciplinas que aparecía en viejos documentos del club⁷⁹ y en las propuestas de campaña del actual presidente, que aparecía bajo la forma de que las disciplinas busquen sus propios sponsors⁸⁰. Según este dirigente, el propósito de esto es ahorrar los gastos a la institución, que de acuerdo con el solo debería solventar los gastos de competencias oficiales. El medio para acceder a este financiamiento son rifas, fiestas, peñas, entre otras, con el fin de lograr el objetivo y son organizadas por los socios que ocupan cargos no rentados en las comisiones de la mayoría de las actividades del club.

A otro nivel se puede observar algo similar de la mano de una filial riverplatense en la provincia de Entre Ríos. Esta creó una AC deportiva que provee una serie de servicios gratuitos y se hizo merecedora de un subsidio provincial de \$8000. Con ese dinero se compraron pelotas, pecheras, conos y otros insumos para la práctica deportiva. Uno de los propósitos principales de este emprendimiento es hacer de “cazatalentos” amateur. Esta asociación tiene una escuelita

“...si bien no tiene nada que ver con River, el otro día quedaron dos chicos en Colón de Santa Fe. Pero la idea nuestra, porque tenemos pibes muy buenos, nosotros no queremos derechos de formación nada, la idea nuestra es aportarle jugadores al club. Al primero que lo llevamos es a River, si ahí lo rebotan, lo llevaremos a otro lado”(Benito, entrevista, 3 de Marzo de 2017).

De este modo, en una actividad no profesional y marcada por el amateurismo (mi entrevistado era empleado de limpieza en un hospital), un grupo de hinchas lejanos al club se organizan para ayudarlo. El voluntarismo y la participación son una marca distintiva de las

⁷⁹ El *Memoria y Movimiento económico* River Plate, 1990/1991 explica que para la asistencia a un torneo de Tae kwon do en Rosario “El viaje, estadía, competencia, en representación del Club fue totalmente abonado con los propios recursos de cada representante, (...) como es de práctica habitual por nuestra actividad” (p.46).

⁸⁰Un futuro para River (2013), folleto de campaña.

AC. En otra ocasión tuve la ocasión de conversar con algunos miembros de la Comisión de la Mujer del club, que estaban organizando una intervención para el partido del domingo, que consistía en la suelta de globos con nombres de víctimas de casos de violencia de género. En un momento la conversación pasó a temas más personales y familiares, y las mujeres empezaron a organizar sus horarios para preparar la intervención del domingo, de acuerdo a las ocupaciones laborales, familia, salud, etc. Cuando indague en los sacrificios que hacían para cumplir con su tarea y que beneficio les redundaba, ellas me hablaron de un “*sueldo del alma, los sin fines de lucro*”: completamente voluntario y no lucrativo. Tanto en este último caso, como en el de los asociados que arman peñas para financiar algún viaje deportivo, los socios de River ponen a disposición su tiempo, su dinero y su esfuerzo para colaborar con el club. Y también en ejemplos como el caso de los entrerrianos, los socios de River movilizan todo su arco de relaciones sociales y obtienen un reconocimiento por su tarea. Uno de los miembros de la asociación creada por los entrerrianos cuenta que la gente se acercaba a ellos pidiéndoles remedios y que ellos suelen hacer rifas o ponen dinero de su bolsillo y los consiguen. O en otras ocasiones, se lo solicitan a un concejal

“Generalmente cuando es así llevamos a la persona directamente y esta hace los papeles. Nosotros tenemos muchos contactos políticos allá. Por ejemplo uno de los que entro a la CD, es secretario del gobernador. Y él no se la cree, lo que necesitamos lo consigue (...) una vez que a vos te conocen, que andas en la calle, ya te agarran aprecio y te ayudan”. (Benito, entrevista, 3 de Marzo de 2017).

Lo explicado hasta aquí demuestra que la participación societaria excede los marcos institucionales formales, como la asamblea de socios, y da lugar a la creatividad de los asociados para encontrar la forma de participar en el club, de darle algo. Las actividades descriptas en ambos apartados dan lugar una serie de trama de relaciones vinculada con estos elementos fundamentales de las AC. Al lado de una lógica mercantil, y en convivencia con ella, existe esta lógica social, que orienta e impregna las relaciones entre las personas que se

dan en el club y respecto a él. Estas relaciones, sentimientos, vivencias, permiten explicar porque el socio no le da la información a los bancos, pero si a River. Aquellas entidades parecen no generar este tipo de vínculos.

3.3 El pronunciamiento

Lo dicho hasta aquí revela una faceta social del club, partiendo de éste como eje de algunas relaciones sociales. Ahora bien, esta dimensión también se manifiesta en cómo el club se pronuncia respecto al porvenir del resto de los clubes argentinos: estamos hablando de la posición de River como institución frente a las SAD. Como vimos a lo largo de la tesis, las SAD fueron impulsadas por algunos políticos, empresarios y dirigentes durante la década de 1990. Héctor Otero, ex presidente del club durante 1983 y 1989, y figura política de importancia nacional, en 1991 se pronunció a favor de las SAD en River y en el fútbol argentino⁸¹. Años después, más precisamente en el 2000, River atravesaba una crisis económica con un pasivo que rondaba los 26.000.000⁸² dólares bajo el gobierno de Mercado (1997-2001). El presidente sostenía que River era un club inviable, que era necesario *modernizarse* y para ello acercó una propuesta de gerenciamiento del club, por parte de la empresa texana Hicks, Muse, Tate & Furst (socia de TyC). Esta, que traía 23.500.000 dólares⁸³, dividió fuertemente al frente oficialista, donde un sector encabezado por Aguirre y Reis (futuros presidente y vice del gobierno que asumiría un año después) se opuso a la propuesta del mandamás riverplatense y finalmente el tema no llegó a discutirse en la CD, ni

⁸¹En una nota para la revista *El gráfico* afirmaba que los clubes deberían estar dirigidos por "tenedores de acciones, propietarios interesados y comprometidos en los resultados de la gestión". Consideraba excluyentes "los objetivos de eficiencia, rentabilidad y crecimiento". Los socios recibirían "una acción cada uno". El club sería gobernado por "un Directorio integrado por un presidente, un vicepresidente y 8 directores. El método de elección consistiría en "el voto de accionistas que represente el 10% del capital. Cada 10% podrá integrar un miembro". Santilli, H. (19 de Marzo de 1991) Fútbol Sociedad Anónima ¿Por qué no? Revista el Gráfico, 3728,65.

⁸²(27 de Junio de 2000) River se divide por un gerenciamiento millonario: La Nación
Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/22370-river-se-divide-por-un-gerenciamiento-millonario>

⁸³(27 de Junio de 2000) River se divide por un gerenciamiento millonario: La Nación
Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/22370-river-se-divide-por-un-gerenciamiento-millonario>

siquiera a plantearse la votación en el seno de bloque oficialista. Esto generó una ruptura en ese bloque y el posterior triunfo electoral de Aguirre e Reis⁸⁴.

Envalentonado por este triunfo, Aguirre se puso a la cabeza de la lucha contra las SAD, formando el llamado Foro Social del Deporte para enfrentar el intento de cambio del formato jurídico de los clubes impulsado durante los noventa. Este espacio también se proponía corregir algunas prácticas de los sectores dirigentes del fútbol, criticando la negación de estos al autocontrol y a la vez potenciar el deporte social, sosteniendo que el lucro está en contra del derecho asociacional propio de los clubes. La “contra-propuesta” apuntaba a la creación de una ley nacional que diese lugar a un ente estatal de control con facultades de intervención en los clubes, a impulsar las declaraciones juradas de bienes de los dirigentes, el aumento de la representación de las minorías, descuentos en las cuotas por votar y fomentar las participaciones de las empresas en los patrocinios de los clubes a través de exenciones impositivas a aquellas que decidieran vincularse a ellos. De conjunto el objetivo era una renovación dirigencial, el impulso de la participación societaria y la llegada de capitales empresariales pero con “control”. Esto en el contexto de la crisis de 2002, que repercutió en la disminución de la masa societaria, los espectadores deportivos, la afluencia de sponsors y la pesificación de los contratos de televisación, sin actualización.

En los últimos meses de 2016 y durante 2017 la idea de las SAD para los clubes argentinos volvió a cobrar fuerzas, impulsada desde el gobierno y los medios de comunicación afines. Frente a esta situación, desde un plenario de agrupaciones del club (motorizado por el oficialismo) fue remitido un pronunciamiento de todo el arco político del club hacia la CD, para ser tratado en la Asamblea de Representantes de Socios. Dicha declaración rechazaba las SAD para River y para los clubes argentinos y se presentaba como

⁸⁴ Según lo expresado por Orlando (comunicación personal, 3 de Marzo de 2017), colaborador de Aguirre, parece ser que la salida de la crisis fue resuelta parcialmente con las ventas de las jóvenes figuras Javier Saviola y Pablo Aimar, los adelantos de dinero de la AFA por la televisación y los créditos blandos del Banco Credicoop.

un “*frente institucional*” que hacía un pedido colectivo a las autoridades del club de defender el carácter de entidades no lucrativas de los clubes argentinos y no permitir la incorporación de sociedades comerciales, además de invitar a otras instituciones deportivas a imitarlo. El texto hacía énfasis en el rol social, el carácter de las actividades que tienen lugar en ellos y el papel que estas juegan en el desarrollo de los individuos “*formar ciudadanos capaces y sanos para desempeñarse en su vida y presente y futura*”⁸⁵. Además afirmaba que “*El CLUB fue, es y será de los socios*”⁸⁶ contraponiendo esto a las SAD que permitirían que el club caiga en manos extrañas a los socios “*impidiendo la participación democrática del mismo y dejando las decisiones en manos de inversionistas ajenos a la misión y visión que en los estatutos se expresa.*”⁸⁷. El comunicado explicaba que

“Un balance en cero es un buen balance para una entidad sin fines de lucro: significa que ha administrado bien sus ingresos - egresos y ha distribuido su superávit en beneficios y servicios a los socios.

*Un balance en cero es un mal balance para una entidad lucrativa porque significa que no ha ganado dinero, que es el único fin de sus accionistas”*⁸⁸

Este documento, que fue elaborado meses antes, fue tratado en la Asamblea de Representantes de Socios de fines de Agosto de 2016. Durante esa semana, desde las redes sociales, el oficialismo promocionaba este acontecimiento como algo histórico, hasta algunos aseguraban que era un desplante contra Macri, quien apoyaba las SAD. Otros socios, no tan cercanos al oficialismo, dudaban del presidente del club, que en varios medios se había pronunciado de forma poco clara respecto al tema, ya sea tendiendo puentes hacia el macrismo o asegurando que no le parecía mal que algunos clubes adopten dicho formato jurídico⁸⁹. Por todo esto la asamblea se volvió un acontecimiento de mi atención y hasta de mi entusiasmo, por ofrecer la posibilidad de observar a las fuerzas políticas en movimiento.

⁸⁵ Ver anexo.

⁸⁶ Ver anexo.

⁸⁷ Ver anexo.

⁸⁸ Ver anexo.

⁸⁹ Muchas de estas declaraciones fueron realizadas en el ciclo televisivo que conduce Mirtha Legrand.

Especialmente, y en relación a las ya mencionadas medidas de corte mercantil, me interesaba observar la intervención de la oposición, ya que las considero junto a las SAD expresiones de la mercantilización del fútbol.

Ese día llegué temprano al club y me senté en la confitería a tomar un café con una socia amiga, que es representante de socios del oficialismo. A mi alrededor, todos los bloques políticos se reunían a charlar antes de la asamblea, pero en cantidad nunca antes vista por mí en ocasiones similares. Cuando se hizo la hora de la asamblea fuimos al salón donde ésta tendría lugar. Se fueron tratando otros puntos, pero la expectativa estaba puesta en el último tema de la orden del día: el pronunciamiento. Finalmente, después de votar acerca de contratos y balances, se leyó el comunicado. Tras su lectura por parte de las autoridades de la asamblea estalló un fuerte aplauso que se prolongó por varios minutos y posteriormente se abrió la lista de oradores. El primero en hablar fue el representante Flavio (oficialista) quien se paró y habló sin micrófono. *“Sabiedo que todas las agrupaciones han consensuado este documento, yo propongo que este punto sea aprobado por aclamación”*. Lo sucedió un aplauso cerrado y todos de pie gritando y cantando *“¡el club es de los socios, el club es de los socios!”*. Tras este momento se sucedieron los oradores, tanto del oficialismo como de la oposición. Todos apoyaron el documento y agregaron pormenores: que se comunique a la prensa, adhesión a las palabras de quien hablo antes, mención de su felicidad, etc. Los que hablaron fueron pocos y progresivamente los representantes fueron retirando su pedido de palabra, argumentando que no había nada más que decir. Tras esto, cerró el vocero del oficialismo, Segundo. Él señaló que River daba una señal política a todo el fútbol argentino *“y toma la posta para que algunos sectores que están pensando en sacar un proyecto de ley en la cámara de diputados...”*. Argumentó que era una respuesta para los cambios de paradigma en el país. Además señaló que los socios de River estaban mandatando al presidente del club dándole la herramienta política para que diga esto en AFA.

Pero la jornada todavía tenía reservada una sorpresa. Desde las autoridades de la asamblea se anunció la presencia del presidente del club y su intención de dirigirle la palabra a todos los allí presentes. Fiori se levantó de su asiento y, entre aplausos y gritos de “¡Soy de River!”, se posicionó para hablar. Agradeció la aclamación y unanimidad del pronunciamiento y dijo que “*necesitaba el apoyo de ustedes, para cuando tenga que ir a pelearme al congreso, hablar con los partidos políticos si es necesario*”. Y remató que “*no aceptaremos que se hagan SAD en el fútbol*”. Siendo las 21:00 se dio por terminada la asamblea. Me retiré lentamente conversando con algunos socios y sorprendido por el rol de la oposición que se plegó a la declaración oficial sin agregar nada más. En mi fuero íntimo reconozco que esperaba alguna mención a lo que en este trabajo llamo medidas mercantiles.

La importancia de este acontecimiento fue muy grande. Los medios no tardaron en difundir la noticia⁹⁰ y se respiraba un clima de festejo en el salón y en los pasillos. Sin embargo las repercusiones de estos sucesos están lejos de limitarse a esto. La importancia de detenerse en este suceso radica en cómo este y algunas premisas que se desprenden de él, fueron y se volvieron temas en los que ciertos socios agrupados hicieron eje. En el próximo apartado analizaré cómo estos, en torno a algunas de las cosas que se dijeron (y no) en la asamblea, van construyendo múltiples sentidos y prácticas acerca de la *política*. En este punto el eje estará puesto en la mercantilización (cuya máxima expresión son las SAD) y su vínculo con la política, exhibiéndose los diversos puntos de vista de los asociados respecto a la temática.

⁹⁰(25 de Agosto de 2016) Enérgico rechazo de River a las sociedades anónimas en el fútbol: Clarín
Recuperado de https://www.clarin.com/deportes/futbol/energico-rechazo-river-sociedades-anonimas_0_BkWcCt39.html

3.4 La voz del socio: miradas

Para acceder a estos sentidos y prácticas acerca de la *política* voy a tener en cuenta las perspectivas de los nativos, ya que éstas constituyen un camino hacia el conocimiento de lo social, y representan una visión del mundo que les permite operar en él (Balbi y Boivín, 2008). Es decir la *política* permite a los nativos transitar el mundo en que se desenvuelven, en este caso el club.

La relación entre la mercantilización, sus medidas y la *política* es interpretada de diferentes formas por los socios del club, en las que también entra a jugar la lógica social del club. Todos ellos participan de las diferentes comisiones, integran agrupaciones, pero tienen múltiples miradas acerca de la cuestión. Por ejemplo, un representante de socios de la oposición se pronunció durante una asamblea a favor de preparar paquetes turísticos con empresas para el *Hospitaly Monumental*, “*la privatización de algunas tribunas*”, ya que para él hay que recaudar más, para no terminar aumentando la cuota (Alejandro, intervención en asamblea de socios, 25 de Agosto de 2016). Otro señala la importancia del marketing y la necesidad de aumentar los ingresos por esa vía. “*Lo importante es obtener más ingresos en esta esfera, para lograr una mejora en infraestructura y un mejor servicio para el socio*” (Pedro, intervención en asamblea de socios, 25 de Agosto de 2016). Lo mismo es válido para SR, que es catalogada como una buena unidad de negocios, pero siempre y cuando sea balanceada respecto a los derechos societarios. Además esta permitiría acercar el club a aquellos socios que no pueden pagar la cuota social. El carácter *anti estatutario* de TLM no es negado por estos socios, aunque es puesto en comparación con otros clubes “*no hay ningún club que no tenga las plateas abonadas*” y señalado el carácter gratuito de algunas tribunas del *Monumental*.

Fabián, de la Agrupación Los Millonarios, sostiene que la afluencia de empresarios a los clubes es algo normal y bueno, mientras contribuyan al desarrollo del club. La llave de la cuestión, para este socio, es que

“Esto está creciendo mucho (los clubes, el fútbol), por eso los empresarios se meten, esto está evolucionando mucho. El dirigente tradicional no puede no estar capacitado, no estar especializado. Lo tenés que manejar como empresa. Vos acá como que tenés que administrar pasión para que rinda, River es una máquina que genera, genera solo, se vende solo el escudo de River genera plata solo. Lo otro, lo tradicional, es para un equipo de barrio” (Fabián, entrevista, 15 de Abril de 2017)

Para él, a un dirigente tradicional no se le ocurrirían las acciones comerciales, ya que la capacitación proporciona más herramientas para dar ganancias al club. Donato (2014) señala que en Brasil las carreras académicas que existen de *ejecutivos deportivos* son fundamentales para la consolidación profesional de la gestión. Según el autor, en ese país goza de consenso la idea de que ya no alcanza con que haya un dirigente tradicional que esté capacitado para estos fines. La persona no debe tener al club como segunda actividad, debe ser full time. Sin embargo, en este punto, la concepción de Fabián difiere en algo. Para él lo ideal sería una combinación, alguien capacitado y que a la vez “sienta los colores”. Por otro lado *“El ingreso se tiene que conseguir desde el lado empresarial, para que la parte social no lo tenga que pagar. Para que River no aumente la cuota a la par de la inflación y se pueda mantener este club social”* (ídem). Para Fabián, el socio necesita ser consciente de que hay que hacer un cambio de paradigma: pese a que los gerentes cobran mucho dinero ellos pueden generar mucho más. Lo que necesita el club y todos los de Argentina, es *modernizarse*, agrega *La Gallega*, quien acompañaba a Fabián en la charla que compartimos.

Macri, en su libro *Pasión y Gestión* (2009) muestra a estos dos elementos, la pasión y la gestión, como antagónicos. Uno es racional, frío y calculador (la gestión), y otro es irracional, vehemente y sentimental (la pasión). El canal racional, por el cual estos elementos vinculados a lo popular debían atravesar y ser contenidos o modificados, es esta estructura

organizacional y la forma innovadora de conducir el club, *moderna*, que los transformarían en algo productivo. Solo así pudieron lograrse los pilares de la gestión del actual presidente de la nación “el orden, la prudencia, la austeridad, la racionalidad, la cultura del trabajo” (Macri, Ballvé e Ibarra, 2009, p.113).

En el caso de River la pasión y la administración tienen una relación en la que la segunda debe encauzar a la primera, pero con matices. Hace pocos meses surgieron rumores acerca de mudar el estadio y tumbar el *Monumental*⁹¹. Para Fabián, que apoya a esta gestión, esto no sería posible porque también existe el punto de vista de la pasión “*acá hay gente que se crio, que creció, que hizo una vida. Es inconcebible. Solo si lo pensás profesionalmente tiene sentido, pero acá como te digo administras pasión*” (Fabián, entrevista, 15 de Abril de 2017). La pasión coloca un freno a la “administración racional”, por ello el modelo ideal de gerente: alguien capacitado, pero que tenga pasión por el club, que lo conozca. En esta visión el dirigente debe llegar después de su horario laboral y hacerse cargo de la tarea para la que fue votado. Tradicionalmente, según señala él y otros socios más a los que consulté sobre el tema, el socio vuelve la tarea muy agotadora, se hace difícil administrar, sobre todo a medida que esta se complejiza. En este cuadro el gerente administraría, se encargaría de que las cosas estén bien, se podría abocar al detalle en lo cotidiano, mientras el directivo tradicional ad honorem, electo por sus pares, “*dicta los lineamientos, la política del club*” (Dora, entrevista, 20 de Abril de 2017). La *política* aparece como una acción directiva, que se complementa con las medidas de corte mercantil (los gerentes), que harían más sencilla la tarea y cumplirían obedientemente con los lineamientos, haciendo las veces de una especie de brazo ejecutor.

De conjunto esta mirada sostiene que las medidas mercantiles, ya sea el marketing y el armado de paquetes turísticos en torno a tribunas otrora propiedad del socio, se hacen

⁹¹(18 de Agosto de 2016) D'Onofrio no descartó que River cambie el nombre del Monumental: infobae
Recuperado de <http://www.infobae.com/playfutbol/primera/2016/08/18/donofrio-no-descarto-que-river-cambie-el-nombre-del-monumental/>

necesarias para sostener “lo social”, es decir no aumentar demasiado la cuota y mantener la infraestructura del club. Esto fue dicho implícitamente en la asamblea del pronunciamiento: al ningún orador cuestionar las medidas mercantiles, que portan una lógica comercial, cuya máxima expresión son las SAD, parecería imponerse esta concepción entre socios y sus representantes.

Sin embargo, junto a esta existe otra mirada de los socios respecto a los procesos y medidas llevados adelante por esta gestión. El FR es una agrupación de socios tradicional que ha dotado de dos presidentes al club (Otero y Aguirre). Uno de los primeros socios que contacté para este trabajo de tesis fue Orlando, quien pertenece a este espacio desde hace varias décadas. El me invitó a participar, en calidad de investigador, de las reuniones mensuales de la agrupación. Una de las primeras a las que asistí fue en Marzo de 2016. Por esos tiempos la agrupación empezaba a pensar cómo iba a alinearse con vistas a los comicios de 2017. Para estos fines invitó a varios oradores de los principales frentes políticos. Retomo la reunión de Marzo porque en ella se pusieron en juego cuestiones muy interesantes. El invitado en aquella ocasión fue Esteban Di Marco, quien por esos tiempos colaboraba con el entonces existente Departamento de Prensa y pertenecía al oficialismo. Sus palabras estuvieron dedicadas a enfatizar la *profesionalización* de la organización y administración del área, algo que el invitado llamó “*un proceso de racionalización del departamento*”.

Lo rico, más allá de la exposición del invitado acerca de las tareas de su departamento, estuvo en el debate posterior. En este punto fueron tomando la palabra varios de los presentes, que sostuvieron que la *clase política* tiene cada vez menos peso en el club. Uno de los presentes que más profundizó en esta idea fue Ariel, una de las máximas autoridades de la agrupación. “*Además la clase política tiene malos voceros y carece de legitimidad. Hay un retroceso de la política. Están ganando terreno otros actores, que viene de afuera, de la anti política (...) en el club hay sectores a los que les importa más la*

billetera (...) En 2001 era igual, estaban las asambleas que eran la anti política y por suerte termino ganando la política” (Ariel, reunión del FR, 7 de Marzo de 2016).

Posteriormente el ya mencionado TLM fue cuestionado por un socio llamado Darío con el argumento de que *“es la política de la derecha. Es anti estatutario”*. Frente a esto Esteban respondió afirmando que *“Estas medidas son inentendibles desde la política, pero si desde el marketing”* (Esteban, reunión del FR, 7 de Marzo de 2016), a lo que Ariel reflexionó *“la clase política se está pareciendo cada vez más a los empresarios, por eso las agrupaciones tienen cada vez menos peso. Toda está en manos de los gerentes”* (Ariel, reunión del FR, 7 de Marzo de 2016).

En este grupo de socios se puede observar una concepción de la *política* que se opone a las medidas mercantiles, principalmente los gerentes, quienes serían el opuesto a la *clase política*. Con estas ideas en mente, tras el pronunciamiento contra las SAD, me pude acercar a algunas reuniones de otra agrupación, ésta decididamente de la oposición, llamada 25 de Mayo Rojo y Blanco. Mi acercamiento a este espacio está íntimamente relacionado con la asamblea del pronunciamiento. Mientras caminaba por los pasillos del club aquel día camino a la salida, pude encontrar a algunos referentes de la oposición que discutían sobre lo sucedido. Allí pude entablar relación con una miembro de la agrupación ya mencionada, Andrea, quien me invitó a algunas reuniones del espacio. En ellas se hacía énfasis en el carácter *empresarial* de la gestión, contraponiéndolo a la agrupación, que estaba integrada por sindicalistas del gremio bancario. *“Como trabajador bancario, no quiero CEOs manejando mi club (...) la cantidad de gerentes contratados es una exageración, ¿para que los necesitamos si están los políticos? ¿Acaso quieren transformar al club en una Sociedad Anónima?”* (Leonel, reunión de la Agrupación 25 de Mayo Rojo y Blanco, Octubre de 2016). Otros afirmaban que lo que busca la dirigencia es que haya un recambio en el perfil societario y que el que no pueda pagar no entre. Cuando tuve la oportunidad de preguntar a Andrea

acerca del accionar de la oposición durante la jornada del pronunciamiento ella señaló que tenía mucho que decir, pero que se vio bloqueada por la “aclamación”. Para ella lo que se está intentando imponer en River es una SAD de facto. Existe una incompatibilidad entre la presencia de estos gerentes, que denomina *brote gerencial* y asocia a la idea de gerenciamiento, con el club como una AC

“No te puedo explicar todo lo que tenía para hablar. Porque si vos me hablás de una Asociación civil sin fines de lucro (AC), no me podes poner 14 gerentes. ¡Tenés una gerenta de presupuestos! Me parece que si vos vas a hacer una lista y después le vas a enchufar 14 gerentes, ya 10 me parece mucho” (Andrea, comunicación personal, 19 de Octubre de 2016)

Entre los asociados que comparten estas percepciones, algunos señalan que el aumento de la cantidad de gerentes estaría relacionado con la falta de dedicación temporal que deciden otorgarle los directivos al club, aceptando que los gerentes se encarguen de ello. *“La gestión actual está integrada por personas cuya principal experiencia es en empresas, y no tienen salvo algunas excepciones mucha trayectoria política en el club”* (Lucas, entrevista, 15 de Febrero de 2017). Esta desconfianza en las personas que no están ahí solo por amor al club, como algo contrapuesto a los que cumplen una función por “amar al club”, por parte de los socios es lo que señala Donato (2014) para el caso brasileño. Es lo que interrogaba retóricamente Andrea cuando charlábamos del tema *“¿Quién los selecciona, en función de que criterio? ¿Son hinchas de River? ¿Para donde disparan?”*(Andrea, comunicación personal, 19 de Octubre de 2016)

Estas miradas, que no aparecieron ni se expresaron en asamblea del pronunciamiento, pero que están profundamente relacionadas con ella, configuran una concepción acerca de la *política* y los dirigentes en la que estás se encuentran opuestas a una de las medidas más importantes de la mercantilización: los gerentes. Estos estarían desplazando a los primeros, constituyendo así una SAD de facto. Otros, como vimos, atribuyen este modo de gestionar al

carácter empresarial de los propios dirigentes. Esto último es interesante y no excluyente de River. Moreira e Hijós (2013) han trabajado los casos de los clubes Boca Juniors e Independiente intentando mostrar la forma en que los empresarios utilizan su capital económico para ingresar a la política de los clubes. Retomando los conceptos de campo y capital de Bourdieu, las antropólogas señalan la forma en que éstos utilizan su capital económico, para intercambiarlo por el propio de los clubes de fútbol. La tasa de convertibilidad del capital económico es alta. Este capital consiste en propiedades de bienes, sueldos y otras fuentes de ingreso. Entonces en un cuadro de mercantilización del deporte, no puede sorprender al ascenso vertiginoso en los clubes de sujetos provenientes del mundo empresarial, a priori ajenos a lógica de los clubes. Lo que las autoras señalan para los empresarios/presidentes Mauricio Macri y Julio Comparada, se puede aplicar a River. Los socios opositores le endilgan a los principales referentes del oficialismo su carácter advenedizo en el mundo del club. Por ejemplo, para el caso de Fiori, se lo suele rotular como *“un ex CEO de Fortabat, sin ningún antecedente en la política del club”*, misma caracterización que se le atribuye a Britez. En este punto se puede tejer una relación entre esto y lo señalado por Ariel en la reunión del FR: el carácter foráneo de aquellos sujetos originarios de otros ámbitos (el mundo empresario) y sus medidas de gestión, aparece como un rasgo negativo, es la *anti política*. El hecho de que a estos individuos, entre los cuales se cuentan a los dos principales dirigentes del club además de a los gerentes, les importe más la “billetera”, nos habla de una relación particular entre estas medidas y la *política* para estos socios, en que el avance de una incluye el retroceso de la otra: por eso ahora todo *“pasa por los CEOs”* y la *clase política* estas desprestigiada. Esta mirada, invita a remitirse a algunas de las memorias de Macri sobre sus comienzos en la dirección del Boca Juniors que pueden leerse en *Pasión y Gestión* (2009). El actual presidente de la nación recuerda aquellos años como tiempos de relación tensa con los dirigentes de otros clubes. Macri afirma que los

representantes de otros clubes lo miraban con desconfianza por venir de otro ámbito, querer entrar a “territorio ajeno”, por su carencia de trayectoria política en los clubes y sus prácticas empresariales de gestión. Percepciones similares pueden reconocerse, entonces, entre estos socios riverplatenses.

La *política* para estos socios, además, está relacionada con el día a día en el club, en lo social y entra a jugar lo afectivo. Ellos aseguran hacer *política* consiguiendo presupuestos para comprar insumos para las disciplinas, colaborando en las comisiones de las distintas actividades del club, pero sobre todo transitando los pasillos del mismo, comiendo y charlando en la confitería, organizando viajes, asado, haciendo acciones solidarias, etc. Es importante estar en el club, ser visto allí. Así lo plantea un joven militante de una agrupación del club

“Lo que estamos haciendo los que estamos hoy es colaborar con la distintas actividades del club. Algunos están en actividades culturales, museo, prensa y literalmente trabajan, pero gratis. Por eso digo que usen la palabra colaborar, porque es ir a cumplir funciones. Y llevar esa colaboración de la mejor manera, para que cada vez te pidan más cosas. Nosotros la última actividad concreta que hicimos como agrupación fue el día del niño del año pasado” (Miguel, comunicación personal, 4 de Septiembre de 2016).

Esta actividad en el club, este conocimiento, es el que muchos de ellos aseguran que no poseen los empresarios o gerentes que también comparten el club con ellos. En la carencia de este conocimiento, reside para estos socios la matriz de las medidas mercantiles que llevan adelante. *“Es una lógica de gente que no vivió el club, que no se crió acá, que no hizo actividades, que ni vino a la pileta, no hizo un asado”* (Lucas, comunicación personal, 15 de Febrero de 2017).

3.5 La *política*, lo social y lo económico

Al utilizar el enfoque etnográfico para abordar esta temática tuve la oportunidad de observar la heterogeneidad de sentidos y prácticas en torno a la categoría *política*, no solo en relación a las medidas mercantiles, la lógica mercantil, sino también a la lógica social que jugaba un rol en las percepciones de los actores en este esquema. Así el método etnográfico fue una puerta de entrada a un universo de múltiples sentidos en torno a una categoría que suele estar asociada a un nivel de abstracción muy alto, acceso a una serie de relaciones sociales y significados, que permitió conectar estas prácticas con los procesos más generales descritos en los capítulos precedentes. De este modo se encuentra el binomio de lógicas que conviven en el club, en un diálogo en los sentidos que los sujetos construyen en torno a la *política*. El primer grupo de socios coloca a las medidas mercantiles como un soporte necesario para que se pueda desenvolver la lógica social y facilitar el trabajo de la *política*. Los segundos esgrimen argumentos que parecen establecer una relación de negación entre la lógica social y la *política* respecto a la mercantilización, la lógica mercantil. Lo que se pone en juego en estas declaraciones es una contraposición entre estas medidas y el club con sus socios. Estas medidas son vinculadas a las SAD y son criticadas desde el punto de vista de lo social, del rol de los asociados respecto a la gestión y su progresiva exclusión del club. Este último discurso, esgrimido por la mayoría de la oposición, sin embargo, contrasta fuertemente con la práctica: como señalamos anteriormente, el trabajo con la *Marca River* y la *profesionalización* de la gestión, son dos banderas levantadas por el principal candidato de la oposición, Alberto Casella.

Lo importante aquí es desprender algunas conclusiones de lo dicho: no es posible pensar la *política* como un campo especializado, separado de los otros, que solo entra a jugar en las instituciones especializadas. Esto último es fundamental: algunos de los socios con los que pude conversar sostenían que hacían *política*, en otros ámbitos diferentes a las asambleas

y reuniones agrupaciones, canales de expresión, por llamarlo de algún modo formales, para esta actividades. De acuerdo con Balbi y Rosato (2003) surge la “necesidad de relativizar el enfoque de lo político como un dominio especializado, no necesariamente para abandonarlo sino para combinarlo con otras perspectivas que enriquezcan la mirada antropológica sobre aquello que se puede considerar ‘lo político’” (p. 14)

En este punto encuentro un paralelo con lo que le sucedió a la socióloga Hang (2016) quién también traía consigo sus concepciones acerca de la política en su trabajo de campo en un club de la ciudad de La Plata. Ella afirma que buscaba la *política* en las asambleas o en los *políticos*. En mi caso, influenciado, quizás por mi conocimiento sobre política nacional, el hecho de poder observar la militancia en la facultad y algunas preferencias personales, me llevaron a forjar, de manera inconsciente, una noción previa de “política” que erróneamente intenté encontrar en mis primeros acercamientos al campo. En pocas palabras yo esperaba, una actividad “política” que denominaba intensa y referenciaba en la forma concreta de “volanteadas” y pronunciamientos abiertos ante cada acontecimiento que tuviese lugar en el club. No encontraba en mis primeros contactos con socios de agrupaciones, ni las marchas, ni los planteos políticos prácticos ni las conferencias de prensa, que observaba a nivel nacional. Fue una marca registrada de mis primeras entrevistas con militantes del club, la pregunta por los “ritmos” de la política riverplatense, si esta era menos intensa que la nacional o si se podía encontrar alguna regularidad temporal dentro de los cuatro años de un gobierno. Las respuestas de mis interlocutores, demostraban que ellos y yo no nos entendíamos. Cuando preguntaba que hacían las agrupaciones después de las elecciones, la devolución por parte de estos socios me llevaba a interminables relatos sobre fiestas en el club, epopeyas para conseguir medios de transporte para ir a ver un partido, etc. Y eran esas las que hacían que ellos se ganasen mi rótulo inicial, a veces despectivo, de “anti política” o “despolitizados”.

Una vez superado esto, como se pudo ver, fueron surgiendo concepciones heterogéneas acerca de la *política*, que se iban entrecruzando con lo económico (la mercantilización) y la lógica social del club. Pero sobre todo estas adoptan un carácter contextualizado, formuladas por sujetos históricamente situados en un marco social y cultural particular, y para comprenderlas se hace necesario establecer la conexión que existe entre las varias dimensiones que la componen (Goldman y Da Silva, 2003).

En este caso los actores se desenvuelven en un marco concreto que es el Club River. Y pensar en esta institución no implica solo la trama de relaciones que se dan y parten de su interior, sino este en relación a otros clubes. Moreira (2010) explica cómo una propuesta de gerenciamiento del área de administración fue rechazada por los socios del Club Independiente porque los remitía al proceso de quiebra y las consecuencias negativas del gerenciamiento de Racing Club, vecino del barrio de Avellaneda y máximo rival deportivo. En el caso de River, el “espejo” en el que algunos socios no se quieren mirar es el Club Boca, máximo rival deportivo de River y el club pionero en nuestro país en la implementación de medidas de corte mercantil, institución que toman como ejemplo de la destrucción de la vida social del club y las disciplinas amateurs. Así se pueden comprender algunas significaciones acerca de las medidas mercantiles que se figuran algunos socios, que son contrastadas con la lógica social de los clubes, o que las aceptan en aras de preservar la faceta social del club.

Los sujetos, además, se sitúan históricamente en una etapa particular del desarrollo capitalista, en el que éste progresivamente tiende a transformar toda relación social en mercancía (Heller, 2016). Lo más significativo de este capítulo fue encontrar como los procesos más generales que marcan el desarrollo del capitalismo, dejan una huella, no solo a nivel de la administración de un club, sino también en las percepciones más cotidianas de sus socios. Si el eje de esta tesis está en el diálogo entre lo lucrativo y no lucrativo, esta

discusión/tensión, entra de lleno en los sentidos acerca de la *política* que construyen los actores. Entonces si no se puede pensar la política como una esfera aislada de las otras ni descontextualizada se debe pensar los clubes en los términos de una arena política, es decir un

“...espacio sociológico en el cual diferentes actores organizativos interactúan mediante alianzas, rivalidades y conflictos de liderazgo. Nuestra hipótesis de trabajo es que una asociación deportiva, en tanto que movimiento (actor organizativo) que interactúa en un sistema abierto con otras organizaciones (ambiente, contexto), constituye una clave de lectura importante para analizar los comportamientos sociales difusos.” (Porro, 1997, p.21)

Solo entendiendo la cuestión en estos términos será posible comprender el accionar y el discurso de los actores, rodeados de un contexto y un ambiente particular: la mercantilización del deporte como una manifestación de una etapa particular del capitalismo. Analizar River, y los clubes en general, a la luz del desenvolvimiento capitalista, permite comprender mejor, los sentidos y prácticas que configuran el accionar cotidiano de los actores y encontrar, de algún modo, la raíz de las mismas. Ya que esto implica la coexistencia de un conjunto de representaciones nativas acerca de la política, el deporte, lo social y la vida cotidiana, en el cual convivirán múltiples lógicas de acción (Hang, 2015).

Consideraciones finales

Tomando como punto de partida el vínculo indisociable que establece el fútbol en nuestro país con el desenvolvimiento del sistema capitalista argentino y mundial en el primer capítulo di cuenta del desarrollo de los clubes en relación al momento histórico del capitalismo. La crisis que éste atraviesa, producto de sus propias contradicciones internas, permitió explicar la mercantilización que caracteriza hoy al fútbol, como una tendencia del propio capital a ocupar áreas otrora alejadas del lucro. Como expresión de esta tendencia aparecen las modificaciones estructurales y organizativas, los gerenciamientos y las transformaciones de los clubes en SAD en todo el mundo. Queda claro que el carácter mundial del sistema capitalista, además de otorgarle esta misma característica a la mercantilización del fútbol, vuelve estéril todo análisis que circunscriba esta problemática a las fronteras del país, a un club particular (Gil,2000). Como resultado de este proceso, tenemos clubes en los que conviven actividades hiperprofesionalizadas, con deportes amateurs y con rasgos del asociativismo tradicional.

Fue en el segundo capítulo donde se pudo ver esa esfera profesionalizada en los clubes y su repercusión en la estructura de la gestión del caso elegido, River Plate. A partir del análisis de la misma, se puso de manifiesto una lógica mercantil en el marco de una AC. Ésta, producto de los procesos globales del sistema capitalista, descritos en el primer capítulo, que tienen como trasfondo la mercantilización, adopta una forma concreta en una serie de acciones de gobierno a las que di el nombre de medidas mercantiles. Si bien el modelo AC no se opone a la obtención de ganancias para solventar sus gastos, lo que caracteriza a estas medidas es la apelación a lógicas, métodos y prácticas de inspiración mercantil, características de las empresas privadas. Estas se han desarrollado durante la gestión Fiori y representan un eco local de un proceso mundial, la tendencia del capital a someter a su lógica a todos los ámbitos de la vida social. Es en este marco, entonces, en el

que operan los sujetos que intervienen en los clubes, no en el vacío, sino justamente con estas condiciones concretas, del propio sistema, como telón de fondo de su accionar.

Pero si observásemos la cuestión de forma lineal y mecánica no estaríamos prestando atención a la “particularidad nacional” de nuestros clubes: su carácter de AC. Este trabajo se enmarca en una disciplina que en sus muchos años de existencia ha logrado demostrar que la historia no es lineal ni determinista. Estos múltiples caminos que la historia toma “caprichosamente” han enriquecido profundamente nuestra disciplina y su análisis ha sido uno de los aportes principales de esta al conocimiento de la humanidad. En este caso, el carácter tendencial de las características actuales del capitalismo, que dio como fruto una abrumadora mayoría de clubes como SAD en el mundo, configuró un conjunto de clubes argentinos, entre los que se encuentra River, que si bien no se han transformado en empresas, han comenzado a gestionarse de acuerdo a su lógica.

El carácter tendencial de la penetración del capital en áreas otrora no lucrativas, considero que queda mejor ilustrado en la convivencia entre la lógica mercantil y la que denomino en este trabajo lógica social, cuyo análisis profundizo en el tercer capítulo. Esta última, caracterizada principalmente por el sentimiento de pertenencia, la solidaridad, la participación voluntaria y no lucrativa propia de las AC (situación que excede a las comisiones de las actividades), configura un tejido de relaciones sociales particulares que se dan en torno al club y entre sus miembros. Estos vínculos en muchos casos entran a jugar en las diferentes concepciones que los socios se forman en torno a la categoría *política* y tienen diferentes relaciones con la lógica mercantil. En algunos casos oponen la *política* y la lógica social, a las medidas de corte mercantil, la expresión de esta lógica de mercado que existe en el club. En otros casos la lógica mercantil aparece como un complemento de la *política*, y un garante para que la lógica social siga existiendo. Sea cual sea la concepción que tengan los

socios sobre esto, no queda duda que ambas lógicas conforman una totalidad, un conjunto en que una no puede ser concebida sin la otra.

En este punto es interesante retomar a Cruz (2005), quien recupera algunos aportes de Da Matta para analizar la situación estructural del fútbol de Brasil. El autor argumenta que hay una tensión en la organización futbolística, de tendencia "tradicional" o sea, amateur, basada en la pasión, y los imperativos de profesionalización y comercialización de un modo de gestionar el fútbol, con vistas a la obtención de beneficios a partir del espectáculo futbolístico, el modelo adoptado por los equipos europeos. Esta tensión es la que señalaban algunos socios de River, cuando hablaban, como señala Cruz, acerca de la incapacidad de los dirigentes tradicionales de explotar comercialmente el club. Como expresión de esta tensión, Hang (2016) muestra, en su estudio sobre un club platense, un debate entre los derechos societarios y la necesidad de nuevas formas de ingreso de dinero, para aumentar las ganancias, tal como sucede en el caso de TLM en River. También es lo que criticaban ciertos socios y dirigentes, tanto oficialistas como opositores, a la hora de hablar de un insuficiente desarrollo de la faceta comercial del club. En este sentido se puede trazar un relativo paralelismo con lo sucedido en Brasil: a partir de un momento la tendencia "pasa a ser la profesionalización de los dirigentes y la adopción del modelo de fútbol-empresa, cumpliendo la imposición, no de una legislación específica, sino del mercado mismo, que exige que el hincha que se juega como cliente y consumidor" (Cruz, 2005, p.90). Es decir que son los propios dirigentes, elegidos por sus socios, como indica el modelo AC, los que llevan adelante estas medidas mercantiles estudiadas en esta tesis. La comparación, sin embargo, no deja de ser relativa ya que el fútbol brasileño ha desarrollado en su seno un grado mayor de comercialización, llegando a admitir una gran variedad de sociedades mercantiles, incluidas SAD, en sus competencias⁹².

⁹²(22 de Junio de 2009) La ley Pelé y el fútbol brasileño: eurosyalones.

En algún punto esta discusión lleva a una cuestión central en las ciencias sociales: la relación entre individuo y estructura. Mientras existe una tendencia que lleva a la mercantilización, cuya línea de llegada es la transformación de los clubes en SAD, como sucede en gran parte del mundo, en nuestro país las cosas fueron diferentes y persistió el modelo AC. Los sujetos, los hinchas, socios, dirigentes le dijeron que no a las SAD, rechazando de algún modo esta tendencia. Pero esto no fue gratuito, ya que estos tuvieron que implementar una serie de reformas en la estructura de los clubes, que nos permite a hablar de una convivencia entre dos lógicas, configurando una gestión empresarial, que tiene que desenvolverse sobre la base jurídica de una AC. De este modo la relación entre los sujetos y la estructura no es lineal, los sujetos deciden y crean, pero teniendo la estructura como marco. Lo que sucede aquí es similar lo que plantean Giulianotti y Robertson (2009): una interacción entre lo global y lo local, en la que este último no recibe pacíficamente las influencias de lo global, sino que opera aquí una recontextualización. Los autores intentan con esto superar la oposición binaria entre lo local y lo global. En este caso frente a las tendencias mundiales del capital someter a toda la vida social a su lógica, los argentinos recontextualizan este fenómeno a las particularidades locales: un modelo AC fuertemente consolidado, que terminó siendo capaz de resistir la transformación en SAD.

Lo que se desprende de todo lo dicho hasta aquí es la necesidad de superar en los análisis las ciencias sociales la dicotomía entre los modelos AC y SAD. Existen AC con proyectos y medidas propias de la lógica mercantil características las SAD. Tal como señala Frydenberg (2002) debemos

“...desembarazarnos de la tentadora mezcla entre modelos ideales con las prácticas sociales más concretas” ya que “aparece una tensión, un contraste entre lo "existente" y el modelo normativo. Teniendo en cuenta estos universos básicos el programa a seguir será intentar separar modelos normativos, instancias ideales, de realidades ocurridas, tanto en el ámbito de las AC como de las SA”(p.1)

La riqueza de las relaciones sociales originales de las AC se entremezcla con estas nuevas lógicas comerciales. La situación de los clubes se vuelve compleja y sobre todo cambiante. Sin lugar a dudas estamos ante una época de transformaciones, con un final incierto y abierto, que se potencia por un nuevo impulso a las SAD desde el poder político nacional. ¿Cuál será el final de esta transformación? ¿Qué tanto quedará de las centenarias instituciones? ¿Tendremos que mirar los ejemplos italianos o británicos para mirar a nuestro futuro? ¿Quizás las franquicias⁹³, al estilo NBA?

Si bien el trabajo apuntaba a la relación entre los clubes, el mercado y la política, la indagación de esta última dejó mucho para seguir explorando. Una de las cosas más llamativas apunta a la relación entre la política del club y la política nacional. Algunos socios comparten esta doble adscripción y la portan de distinta forma. Hay quienes se incomodaron cuando quise indagar en esto, aduciendo que no tenía nada que ver con lo que estábamos charlando. Otros señalaban que hay un desprestigio de la política nacional en el club, y aquellos sujetos que también participan en espacios nacionales, de algún modo no lo dicen abiertamente. También es cierto que existen disposiciones estatutarias que castigan las expresiones partidarias, pero éstas no han privado a otros asociados de hacerlo. De todos modos no deja de llamar la atención el hecho de que varias agrupaciones políticas y frentes electorales del club estén integrados por personas de heterogénea (y a veces enfrentada) lealtad a nivel nacional. Así comparten espacio, radicales de todo tipo, macristas, peronistas, kirchneristas y toda clase de progresistas. Otro hecho sumamente llamativo es la forma en que la política nacional parece ser concebida por los actores. En algunos casos ésta parece estar asociada a actitudes ventajeras y las prebendas. Esto fue lo que me aclaró un socio, *El Bocha*, cuando le pregunte porque decía que él no era un político, si había sido vocal de la

⁹³ Una franquicia es una marca que se dedica al deporte y que, además de gestionar deportivamente la institución, busca obtener beneficios como empresa. No existe el concepto de accionistas, sino de propietarios.

CD durante el gobierno de Aguirre. “*Si, pero interna. Yo no me llevaba nada.*”. Pero también otros socios ven con buenos ojos la cercanía con el poder, lo cual los lleva apreciar tener personas “bien relacionadas” de su lado. Tomar estos elementos como punto de partida puede ser útil para seguir profundizando en el estudio de la política en los clubes y estos diálogos o vasos comunicantes que aparecen con la política nacional.

Otro tema que no fue abordado en esta tesis, pero parece jugar un rol en el club, es el tema de la barra brava⁹⁴. En el curso de mi trabajo de campo pude observar que estos sujetos parecen cumplir un rol orgánico en el club, es decir, una función sin el cual el club no funcionaría normalmente. Una anécdota interesante la cuenta una socia que tuvo que recurrir a los *muchachos* para resolver un problema de seguridad del club: un ladrón esperaba a los chicos a la salida del colegio del club. Es así que, frente a la ineficacia del entonces encargado de la seguridad de los socios, la barra brava ocupó su lugar “*¿Qué moto tienen?*” “*Bueno dejanos ver*” “*Ya sabemos quién es, no va a molestar a nadie*”(Andrea, comunicación personal, 19 de Octubre de 2016) contaba mi interlocutora ante mi incredulidad.

Pero el tema de esta tesis todavía deja mucho por explorar. Si, retomando la analogía del primer capítulo, el capital está tumbando las murallas de los clubes argentinos como entidades no lucrativas se plantea la posibilidad de observar este proceso histórico del capital, cada vez más intenso, en vivo y en directo. Sobre todo porque el hincha y socio argentino parecen estar jugando un rol activo en este proceso, rechazando a las SAD en varios clubes, lo cual vuelve atractivo poner el ojo en su accionar, ya que la mercantilización está invadiendo todos los poros de la vida de los clubes. En una de mis primeras entrevistas, una joven socia, respondió a mi pregunta de porque había tantos empresarios en las listas electorales “*Mira por lo que yo sabía creo que tenés que tener tres propiedades a tu nombre.*

⁹⁴ Un sector de hinchas organizados que ocupa el sector central de la tribuna popular y asociado tradicionalmente a prácticas violentas, enfrentamientos con otros grupos, tanto de otros clubes como fuerzas políticas.

Es una obligación del club. Y creo que 500.000, una cifra así declarada”(Eliana, comunicación personal, 15 de Junio de 2016). Desde luego que esto no es cierto, tal como lo han indicado los muchos socios con los que hablé y el estatuto del club. Pero que una socia del club afirme eso ¿No es un síntoma de algo? ¿No nos está diciendo que algo está pasando en los clubes? Sin lugar a dudas las ciencias sociales aún pueden aportar mucho a la comprensión de estos fenómenos.

Bibliografía y anexo

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*. (pp 211-230). Buenos Aires, Argentina: CLACSO-ASDI.

Altuve, E., (2002), *Deporte. Modelo perfecto de Globalización*, Maracaibo, Venezuela: CEELA.

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

Althabe, G. y Valeria Hernández, V. (2005) “Implicación y reflexividad en Antropología”. En: V. Hernández, C. Hidalgo y A. Stagnaro (Eds.) *Etnografías Globalizadas*. (pp. 71-88). Buenos Aires, Argentina: Sociedad Argentina de Antropología.

Avendaño, R. (2004) *Clubes de fútbol profesional masivos: los nuevos referentes de identidad cultural* (tesis para optar por el título de sociólogo). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.

Balbi, F. y Rosato, A. (2003). “Introducción”. En A. Rosato y F. A. Balbi (Eds.) *Representaciones sociales y procesos políticos. Estudios desde la Antropología Social*. (pp. 11-27). Buenos Aires, Argentina: Centro de Antropología Social - Instituto de Desarrollo Económico y Social & Editorial Antropofagia.

Berremán, G. (1962). Detrás de muchas máscaras: etnografía y manejo de las impresiones en un pueblo de Himalaya. *Society for Applied Anthropology*, (8), 1-35.

Bitencourt, F. (2011). “Dolor y cuerpo en el fútbol”. En M. Godio y S. Uliana (Comps.) *Fútbol y sociedad. Prácticas locales e imaginarios globales*. (pp 157-174). Buenos Aires, Argentina: EDUNTREF.

Balbi, F. y Boivín, M. (2008). La perspectiva etnográfica en los estudios sobre política, Estado y gobierno. *Revista Cuadernos de Antropología Social*,(27), 7-17.

Bonin A., Maoski D., Capraro, A. e Mezzadri, F. (2016). A transmissão radiofônica de jogos de futebol: a incoerente gratuidade de um espetáculo esportivo? *Rev Bras Ciênc Esporte*, (38), 186-193.

Camarero, H. (2011). El Partido Comunista argentino y sus políticas en favor de una cultura obrera en las décadas de 1920 y 1930. *Pacarina del Sur. Revista de pensamiento crítico latinoamericano*, 1 – 31.

Carcanholo, R. (2013). La ley de la baja tendencial de la tasa de ganancia. Recuperado de <https://marxismocritico.files.wordpress.com/2013/09/38carcanholo1.pdf>

Castillo, H., (2012), *Todo pasa. Fútbol, negocios y política de Videla a los Kirchner*, Buenos Aires, Argentina: Aguilar.

Cruz, A. (2005). *A nova economia do futebol. Uma análise do processo de modernização de alguns estádios brasileiros* (tesis de Maestría). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Río de Janeiro, Brasil.

Daskal, R. (2010). “Clubes, deporte y política en el Honorable Concejo Deliberante de la Ciudad de Buenos Aires (1895-1920)”. En J. Frydenberg y R. Daskal (Comps.) *Fútbol, historia y política*. (pp. 201-239). Buenos Aires, Argentina: Aurelia Rivera Libros.

Daskal, R. (2012). Leopoldo Bard, entre Hipólito Yrigoyen y River Plate. Recuperado de <http://www.efdeportes.com/>

Daskal, R. y Gruschetsky, M. (2013). Clubes de fútbol. Su dimensión social. El Club Atlético River Plate a comienzos del siglo XX. Recuperado de <http://www.efdeportes.com/>

Daskal, R. y Moreira, V. (2017), *Clubes argentinos. Debates sobre un modelo*, San Martín, Argentina: UNSAM Edita.

Distasio, N., (2013), *Él es Passarela*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Planeta.

Donato, Mateus (2014). “Profissionalização e perspectivas de mudança na administração do futebol brasileiro”. En B. Hollanda, B. Borges y L. Burlamaqui (Comps.) *Desenvolvendo o jogo: novaluz sobre o futebol*. (pp 107-123). Niteroi, Brasil: Editora da UFF.

Espiño, S. (2008). Club social y deprimido. Recuperado de <http://redaccion.uncoma.edu.ar/asignaturas/clubes.htm>

Fernández, F. (2004). Fútbol, relaciones asimétricas y poder: los vínculos entre dirigentes, referentes políticos y barras brava. El caso de talleres de perico (Jujuy-Argentina). *Revista de Ciencias Sociales*, (14).

Fresco, J., (2013), *Administración de Entidades Deportivas. ¿Qué debe conocer quien pretende ser dirigente deportivo?*, Buenos Aires, Argentina: Osmar D. Buyatti-Librería Editorial.

Frydenberg, J. (1999). El nacimiento del fútbol profesional argentino: resultado inesperado de una huelga de jugadores. Recuperado de <http://www.efdeportes.com/efd17/futpro.htm>

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

Frydenberg, J. (2002). Los clubes deportivos con fútbol profesional argentinos y el tipo o formato social bajo el cual se organizan: asociaciones civiles o sociedades anónimas. Aportes para un debate acerca de realidades y modelos ideales, pasiones e intereses. *Revista digital Educación Física y Deportes*, (51).

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

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

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

Gil, G. (2000). Monopolio televisivo y 'gerenciamiento': el fútbol como mercancía. *Revista digital Educación Física y Deportes*, (26).

Giulianotti, R., y Robertson, R., (2006). Fútbol, globalización y glocalización. *Revista Internacional de Sociología*, (45), 9-35.

Giulianotti, R., y Robertson, R., (2009), *Globalization and Football*, Reino Unido :SAGE Publications.

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

Godio, M. (2011). "Los clubes de fútbol y sus dirigentes. Un campo de fuerza de las formas experimentales del poder y la política en Argentina." En M. Godio y S. Uliana (comps): *Fútbol y Sociedad: Prácticas locales e imaginarios globales*. (pp 111 a 140). Buenos Aires, Argentina: EDUNTREF.

Goldman, M. y Da Silva, A. (2003). "¿Por qué se pierde una elección?". En A. Rosato y F. A. Balbi (Eds.) *Representaciones sociales y procesos políticos. Estudios desde la Antropología Social*. (pp. 95-120). Buenos Aires, Argentina: Centro de Antropología Social - Instituto de Desarrollo Económico y Social & Editorial Antropofagia.

Guiamet y Javier (2013). Los socialistas argentinos frente a la profesionalización del fútbol. Recuperado de <http://cdsa.academica.org/000-010/990.pdf>

Hang, J. (2014). Deporte, sociabilidad y participación política entre nadadores “master” del Club Unidos de La Plata. *Revista del Museo de Antropología*, (2), 339-346.

Hang, J. (2015). La historia, ¿no se vende?: Disputas de sentido, discursos políticos y gestión en torno a la venta de la sede náutica del Club Unidos de La Plata. Recuperado de <http://cdsa.academica.org/000-061/951>

Hang, J. (2016). “En el club se hace política deportiva, no política partidaria” Tramas relacionales y sentidos sobre la política en torno a la gestión de un club social y deportivo de la ciudad de La Plata. *Esporte e Sociedade*, (8),

Hela, R. y Santos, I. (2016). Do espectador ao militante: a torcida de futebol e a luta pelo direito ao estádio e ao clube. *Tríade: comunicação, cultura e mídia*, (7), 53-69.

Heller, P., (2016), *Capitalismo zombie: crisis sistémica en el siglo XXI*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Biblos.

Hijos, N. (2014). *El deporte como mercancía. Un estudio sobre la dimensión económica y las múltiples lógicas en el Club Atlético Boca Juniors* (tesis de Licenciatura). Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

Hijos, N. y Moreira, V. (2013). Clubes deportivos, fútbol y mercantilización: los casos de Boca Juniors e Independiente en la Argentina. Recuperado de <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/1728>

Hémeury, L. (2015). “¡Politiqueros ,no!;San lorencistas,si!. El Club Atlético San Lorenzo de Almagro en la era peronista”. En R. Rein (Comp.) *La cancha peronista*. (pp 99 - 118). Buenos Aires, Argentina: UNSAM EDITA; Israel: Tel Aviv University.

López- Martínez, R. y Fernández, J. (2015). Responsabilidad social corporativa y buen gobierno en los clubes de fútbol españoles. *Universia Business Review*, (46), pp. 38-53.

LLopis-Goig, R. (2014). Propiedad y gestión de los clubes de fútbol. La perspectiva de los aficionados. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, (35), 16-33.

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

Maito, E. (2016). El capitalismo y su tendencia al derrumbe. *Revista En Defensa del Marxismo*, (48), 125-171.

Marcio, S. y Rosimeri, C. (2009). A estrutura empresarial nos clubes de futebol. *Organizações & Sociedade*, (48), 17-37.

Marx, K., (2010) [1848], *El Manifiesto Comunista*, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Libertador.

Marx, K., (2010) [1848], *El 18 Brumario de Luis Bonaparte*, Buenos Aires, Argentina: Longseller.

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

Moreira, V. (2010). *La política futbolizada: los dirigentes deportivos y las redes político-territoriales en Avellaneda* (tesis de Doctorado). Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

Moreria, V. (2011). La política de “los otros” el juego de los hinchas, entre trayectorias y posiciones legítimas. *Publicar*, (10), 107-127.

Moreira, V. (2016).”Gerenciamiento, “democracia” y procesos políticos en Racing Club”. En A. Levoratti y V. Moreira (Comps.), *Deporte, cultura y sociedad* (pp 149-172). Buenos Aires, Argentina: Teseo.

Mosko, J. C, (2007). “Futebol moderno e a busca pelo capital: o exemplo do Clube Atlético Paranaense”. En L. Ribeiro (org.) *Futebol e globalização*. (pp 83-105). Jundiaí, Brasil: Fontoura.

Porro, N. (1997). El asociacionismo deportivo como modelo organizativo. Movimiento, sistema y cambio. *Apunts .Educación física y Deportes* , (4), 20-30.

Proni, M. y Libanio J. (2016). O futebol brasileiro na Bolsa de Valores? *Texto para Discussão*, (274), 1-34.

Proni, M. W. y Zaia, F. H. (2007). “Gestão empresarial do futebol num mundo globalizado”. En Ribeiro, L. (Ed.) *Futebol e globalização*. (pp 19-47). Jundiaí, Brasil: Fontoura.

Rein, R. (2015). “Uso y abuso del deporte en la década peronista” En R. Rein (Comp.) *La cancha peronista*. (pp 21- 45). Buenos Aires, Argentina: UNSAM EDITA; Israel: Tel Aviv University.

Reis, H. (2016). O perfil do torcedor organizado e a política brasileira para o futebol espetáculo. *Tríade: comunicação, cultura e mídia*, (7), 172-189.

Rieznik, P., (2015), *La pereza y la celebración de lo humano y otros escritos*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Biblos.

Revilla, M. (1993). Nuevos escenarios, viejos rituales. Los «ultras» del fútbol. *Revista de antropología social*, (2), 149-166.

Ribeiro, L., (2007). “Apresentação”. En L. Ribeiro (Ed.) *Futebol e globalizacao*. (pp 11-16). Jundiaí, Brasil: Fontoura.

Riganti, O., (2014), *River por dentro y desde adentro*, Buenos Aires, Argentina: Abarcar ediciones.

Rico Llopis, M. y Puig Blanco, F. (2015). ¿Por qué superan los concursos de acreedores los clubes de fútbol profesionales españoles? *Universia Business Review*, (48), 52-85.

Santa Cruz, E. (2014). “Fútbol mediatizado y globalización: de expresión socio-cultural a marca registrada”. En C. Vergara y E. Valenzuela (Eds.), *Todo es cancha: análisis y perspectivas socioculturales del fútbol latinoamericano*. (pp 103-118). Santiago de Chile, Chile: Editorial Cuatro Propio.

Trotsky, L., (2012) [1932], *La historia de la revolución rusa*, Buenos Aires, Argentina: RyR.

Valenzuela, E. y Vergara, C. (2014). “Globalización, dependencia y mercados abiertos: tensiones en la articulación de héroes y en el fútbol sudamericano actual”. En C. Vergara, y E. Valenzuela, (Eds.), *Todos es cancha: análisis y perspectivas socioculturales del fútbol latinoamericano*.(pp 119-138).Santiago de Chile, Chile: Cuatro Propio.

Vallejo, P. (2009). El deporte y la crisis mundial. Recuperado de <http://www.efdeportes.com/efd131/el-deporte-y-la-crisis-mundial.htm>

Villena Fiengo, S. (2003). “Gol-balización, identidades nacionales y fútbol”. En P. Alabarces (Comp.), *Futbologías: fútbol, identidad y violencia en América Latina*. (pp 257-271). Buenos Aires, Argentina: CLACSO.

Weber, M., (1998) [1922], *Economía y Sociedad. Esbozo de Sociología Comprensiva*, México DF, México: Fondo de Cultura Económica.

Otras fuentes

Ámbito Financiero, 19 de Agosto de 2016

Clarín, 25 de Agosto de 2016

El Gráfico, 19 de Marzo de 1991

Infobae, 18 de Agosto de 2016

Infobae, 13 de Marzo de 2017

La Nación, 27 de Junio de 2000

La Nación, 19 de Mayo de 2006

¡Libertad!, Junio/Julio 2012

Olé, 22 de Diciembre de 2013

Olé, 18 de Octubre de 2016

Página 12, 28 de enero 2013

Prensa Obrera, 20 de Diciembre de 2016

Además fueron consultados el sitio oficial del club, los perfiles de Wikipedia de los principales dirigente, el Estatuto social Club Atlético River Plate y los distintos libros de Memoria y Movimiento Económico y Memoria y Balance desde 1990 hasta 2016, sin dejar de mencionar los múltiples entrevistados con socios del club

SECRETARÍA

C. A. de Buenos Aires, 24 de mayo de 2016 -

Honorable Comisión Directiva:

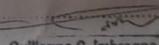
Se eleva a vuestro conocimiento, el documento elaborado por las Agrupaciones políticas Riverplatenses, relacionado con la defensa de las entidades civiles sin fines de lucro vinculadas con el fútbol.

Atentamente

- COMISION DIRECTIVA -

Resolución SE TOMA CONOCIMIENTO *7 se brinda*
voto de aplauso -

Fecha 26 MAYO 2016


Guillermo C. Imbrogno
Secretario

NO A LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS EN EL FÚTBOL

Ante el resurgimiento del proyecto de transformación de los Clubes de fútbol, las Agrupaciones Riverplatenses nos hemos convocado en una acción conjunta para defender nuestro modelo de Club, el cual se encuadra en la modalidad de las asociaciones civiles sin fines de lucro.

Por este motivo, hemos empezado a reunirnos, sin ningún fin electoral y con el único propósito de constituir un frente institucional común presentando ante las autoridades del Club un pedido colectivo defendiendo el actual estado de entidades civiles sin fines de lucro y no permitiendo la incorporación en el fútbol de sociedades comerciales.

Entendemos y concebimos a nuestros Clubes como entidades que han cumplido desde su fundación un rol social central en nuestra sociedad, subsidiarias del Estado, brindando el ámbito donde se realizan actividades físicas, deportivas, culturales, sociales y educativas.

La educación, la salud y el deporte son inversiones tendientes a formar ciudadanos capaces y sanos para desempeñarse en su vida presente y futura.

Un balance en cero es un buen balance para una entidad sin fines de lucro: significa que ha administrado bien sus ingresos - egresos y ha distribuido su superávit en beneficios y servicios a los socios.

Un balance en cero es un mal balance para una entidad lucrativa porque significa que no ha ganado dinero, que es el único fin de sus accionistas.

La transformación de los Clubes hará posible caer en manos extrañas al socio el manejo de lo que les pertenece, impidiendo la participación democrática del mismo y dejando las decisiones en manos de inversionistas ajenos a la misión y visión que en los estatutos se expresa.

No es lo mismo un club donde el socio es parte de la Asamblea de Representantes como órgano soberano, que un club manejado por decisiones tomadas en una reunión de accionistas.

Es más, nada impide que un simpatizante de un club pueda ser accionista controlante de un club rival, por el solo hecho de aportar dinero y viceversa, o que alguien sea accionista de varios clubes sin siquiera simpatizar con los mismos.

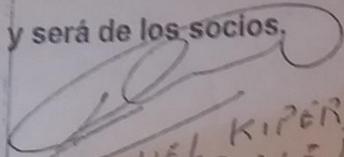
Es obvio que no se combate la delincuencia transformando a los clubes en corporaciones financieras. Por el contrario, así el delito se incrementará, ya que sólo prevalece el interés económico sin ningún contralor popular.

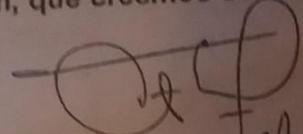
Asimismo, queremos aprovechar la oportunidad para invitar a los asociados de los demás clubes del Fútbol Argentino para que expresen su opinión.

Finalmente solicitamos a las autoridades del Club Atlético River Plate que se pronuncien de modo oficial sobre la presente cuestión, que creemos será la misma que la aquí defendida.

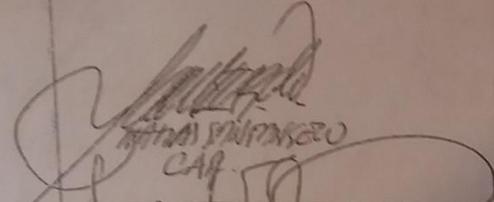
El CLUB fue, es y será de los socios.

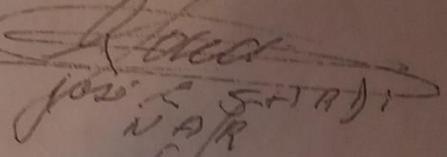
Mu
Belen
Vrtok
18 de Septiembre


DANIEL KIPER
Asimp. DALE RIVER


FERNANDO MOSQUERA
UNIDAD RIVERPLATE

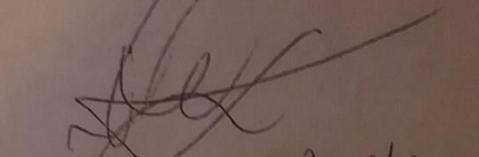
AVO MOCCI

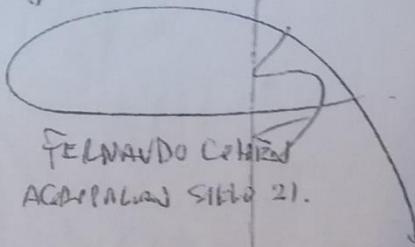

MARIO W. SOSA
Dir. Dep. River Plate

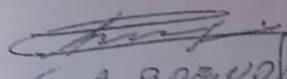

ALEJANDRO AMILE
Agrupación Jefe River

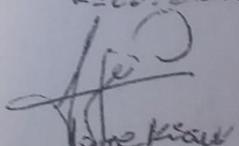
ALDO GUACERO
YONGROS DON RIVER

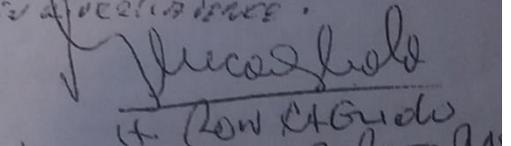
Dir. Dep. River Plate

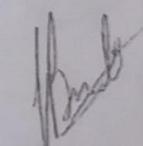

CARLOS GRASSI
Asimp. BACIERO

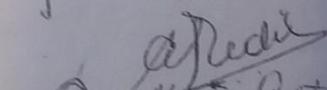

FERNANDO COLIZZA
ACERPLAN 21.

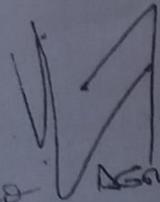

C.A. BACIERO
RECORRACION RIVERPLATE

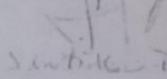

ALEJANDRO AMILE
Baciero

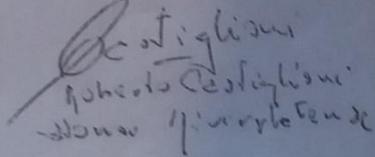

ALIANZA FUTURO RIVER

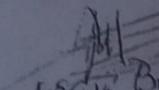

MARCOS BERNSTEIN
Agrupación BARRAJA


ANA MARIA CORTEZ
Agrupación Triunfos River Plate


HERNAN LEVIN
AGROPACION TRIUN


ROBERTO CASTIGLIONE
AGROPACION TRIUN


ROBERTO CASTIGLIONE
AGROPACION TRIUN


OSCAR BIONDINI
PRESIDENTE
AGROPACION TRIUN

