

La gestión de los clubes deportivos argentinos en el marco del capitalismo contemporáneo: el caso River Plate.

Ibarrola, David - *david.ibarrola92@gmail.com*

Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras, Buenos Aires, Argentina.

Recibido: 14-05-2018.

Aprobado: 01-10-2018.

Resumen: El propósito de este trabajo es dar cuenta de las repercusiones del llamado neoliberalismo en las diversas dimensiones de la vida social. Conceptuando al fenómeno como una consecuencia intrínseca del funcionamiento capitalista, me propongo ver sus repercusiones en el ámbito de los clubes deportivos argentinos, entidades no lucrativas, tomando como estudio de caso el Club River Plate. Las consecuencias serán un cambio en la gestión de los mismos, una más comercial y orientada por el mercado. En este punto se producirá una convivencia entre estas nuevas prácticas y ciertas características ajenas al lucro de los clubes, que permitirán reflexionar acerca de la relación entre individuo y estructura. Para hacer esto, voy a recurrir principalmente a la observación participante entre las distintas instancias de participación en el club, al desarrollo de entrevista y lectura de documentos, a la luz del enfoque etnográfico.

Palabras clave: Neoliberalismo – Deporte – Clubes - Gestión

Abstract: The purpose of this paper is to account for the repercussions of the so-called neoliberalism in the various dimensions of social life. Conceptating the phenomenon as an intrinsic consequence of capitalist functioning, I intend to see its repercussions in the field of Argentine sports clubs, non-profit entities, taking as a case study of River Plate. The consequences will be a change in the management of the same, a more commercial and

market-oriented. At this point there will be a coexistence between these new practices and certain characteristics beyond the profit of the clubs, which will allow reflection on the relationship between individual and structure. To do this, I will mainly resort to participant observation between the different instances of participation in the club, the development of interview and reading of documents, in light of the ethnographic approach.

Keywords: Neoliberalism – Sport – Clubs - Management

Introducción

Es interesante pensar el problema del llamado neoliberalismo, como un asunto vinculado al propio desenvolvimiento del sistema capitalista contemporáneo. Las propias reglas del desarrollo capitalista, la tendencia decreciente de la tasa de ganancia¹, llevan al capital a realizar una serie de movimientos para intentar asegurar su subsistencia.

«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: 53).

En este marco se pueden entender las privatizaciones y desregulación tan características del neoliberalismo que bien describe David Harvey (2007). Con este nivel de movilidad, tanto nacional como internacional, el capital intenta contrarrestar la caída de la tasa de ganancia, ocupando y abandonando diversas ramas de la economía, desarrollándolas de manera desigual. Desde el punto de vista del llamado neoliberalismo

¹ 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 plusvalor, una caída de la ganancia empresarial. 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 tendencia 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: 35).

los mecanismos del propio mercado son los más adecuados para determinar cualquier tipo de decisión o criterio. Por tanto de esto se desprende que todo tipo de bienes, que por los movimientos descriptos anteriormente pasan a la órbita privada, pueden ser ahora tratados como mercancías, dando a lugar a un fenómeno que Harvey (2007) denomina la “Mercantilización de todo”. La mercantilización es definida por Giulianotti (2012) 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. La mercantilización presume la existencia de derechos de propiedad sobre procesos, cosas y relaciones sociales, que puede ponerse un precio a los mismos y que pueden ser objeto de comercio sujeto a un contrato legal. Este es un fenómeno de dimensiones globales, la expresión de procesos estructurales del capitalismo.

Esto tiene repercusiones muy notorias en las más diversas dimensiones de la vida social. El propio Harvey (2007) señala el ejemplo de la cultura, del arte y de la historia, mercantilizadas a través del turismo. Pablo Rieznik señala en la misma sintonía que “Bajo el capitalismo la tendencia a la mercantilización es naturalmente inevitable. La educación, la cultura, la ciencia, no son islas” (2015: 210).

Este trabajo trata sobre la mercantilización en una de estas no-islas: el deporte. 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 financiero. Mi interés para este trabajo está en los clubes deportivos argentinos y una serie de reformas estructurales que tienen lugar en el ámbito de su organización y gestión. El objetivo de este trabajo es observar la forma en que un fenómeno global, asociado al desarrollo capitalista, se desenvuelve en un universo particular, tomando como estudio de caso el Club River Plate, ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires². En otras palabras, ¿Es esta “Mercantilización del todo” un fenómeno apabullante

² La institución se encuentra actualmente localizada en la Ciudad de Buenos Aires, sobre la Avenida Figueroa Alcorta, locación del Estadio Monumental, donde el equipo de fútbol masculino tiene su sede. Además posee terrenos en la

sobre el universo local? ¿Cómo es recibido este en el club? Es que 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.

Para acceder a los efectos y perspectivas acerca de estas reformas recurrí al enfoque etnográfico, 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. De este modo los conceptos fueron dotados de contenido y sentidos múltiples, resultado de los usos por parte de los sujetos participantes en la vida del club. La vía predilecta fue la observación participante, que como técnica de investigación permitió un acercamiento a los principales espacios de socialización y vida societaria del club River Plate, dando lugar a una fructífera interacción e intercambio. Así me acerqué a las distintas instancias de participación del club, como asambleas de socios, reuniones agrupacionales, y todas aquellas instancias formales de participación, así como las informales, en donde pude conocer más en profundidad la perspectiva de ciertos socios en situaciones sociales como asados o reuniones.

Al margen de la utilización de la observación participante pude lograr un acceso minucioso a ciertos sujetos que consideraba que valía la pena conocer más en profundidad mediante las entrevistas. Estas fueron aplicadas a algunos dirigentes o empleados del club, mayormente orientadas por pautas o guías, es decir algo formalizadas, estructuradas por una serie de elementos de interés que fui explorando en el desarrollo de la entrevista. 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 deporte a nivel más general.

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 que incluye un museo temático, fundaciones solidarias y distintas instituciones educativas dependientes.

Otra vía de acceso hacia estos procesos estuvo en la lectura atenta de documentos escritos oficiales como actas y propuestas para las asambleas, estatutos, Memoria y Balance y estados contables, Movimiento y Memoria Económico (estos dos últimos actuales y pasados), revistas partidarias, materiales de campaña y las entrevistas de los referentes políticos en los distintos medios de comunicación. Retomando a Muzzopappa y Villalta (2011) considero que el trabajo con documentaciones escritas requiere desentrañar el contexto de producción, los sentidos y lecturas de la realidad que ponen en juego, una ruptura con la propia temporalidad. En este sentido pensarlos como “resultante de procesos en los cuales distintos agentes y especialistas ejercían presiones, defendían sus intereses, y problematizaban aspectos de una realidad que contribuían a crear” (Muzzopappa y Villalta 2011: 33).

Para este trabajo me voy circunscribir al período temporal 2013-2017, la gestión de Ricardo Fiori³ en el cual mi caso de estudio estuvo dirigido por socios que durante su campaña electoral hicieron fuerte énfasis en el reordenamiento económico del club, el trabajo con la Marca del club y la llamada responsabilidad social empresarial. Ellos siempre remarcaron su experiencia en la gestión de empresas y la profesionalidad de los miembros de su lista, además de hacer acento en “Una nueva organización que profesionalice la gestión a partir de individuos capacitados y formados acorde con la función a desempeñar”⁴ que aparecía en sus materiales de campaña y ponía en cuestión la necesidad y la capacidad de los socios de desarrollar ciertas tareas y funciones en el club en calidad de ad honorem como lo venían haciendo. Como veremos, bajo esta lógica ellas (no se especificaba cuales) pasarían a estar a cargo de profesionales rentados no electos por el voto societario. Por el marcado énfasis en estas cuestiones en campaña y durante la gestión (hoy aparecen señaladas como los pilares de la misma) fundamento mi elección de esta gestión para su estudio.

Gran parte de esta investigación y las premisas que se desprenden de ella, fueron parte del proceso de desarrollo de escritura de mi tesis de licenciatura en ciencias

³ Todos 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.

⁴ Frente River Plate para siempre, folleto de campaña: 2013

antropológicas en la Universidad de Buenos Aires bajo la dirección de la Dra. Verónica Moreira.

Los clubes argentinos

Antes de comenzar a analizar nuestro caso de estudio es necesario hacer una serie de puntualizaciones acerca de la naturaleza de los clubes argentinos. La primera es descriptiva, mientras que la segunda es de orden jurídico. Tal como señala Frydenberg (2011) en el marco de un siglo XX naciente caracterizado por un impulso al asociacionismo se dio una proliferación de clubes en los principales centro urbanos argentinos. La actividad más popular, el fútbol, estuvo rápidamente acompañada por la progresiva inclusión en las naciendo instituciones de las más diversas actividades deportivas y culturales a la luz de la demanda de los socios por ellas. 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.

En otro plano, a grandes rasgos, existen dos modelos jurídicos de gestión muy reconocidos en el ámbito de los clubes argentinos. El primero, el de las asociaciones civiles sin fines de lucro, data desde los comienzos y predomina hasta el presente. Bajo este formato los clubes se encuentran integrados por un conjunto de personas que se agrupan para lograr un fin común terminado. Se dan una organización, un acta fundacional que indica las normas de funcionamiento de la organización y la registran ante los órganos correspondientes. Siempre de acuerdo a cada caso se organizan en distintos cuerpos delegativos, como comisiones o asambleas, integradas por asociados electos que rigen los destinos de la institución tratando sus cuentas, balances y patrimonios (Frydenberg 2002).

Este modelo se caracteriza por el derecho a votar y ser elegido por igual para todos sus miembros. 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 de las asociaciones civiles sin fines de lucro. Frydenberg (2002) señala que este modelo representa 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.⁵ Jugaron un gran papel en este proceso los vínculos afectivos con el barrio y con la población circundante.

Si bien en términos generales los distintos clubes argentinos respetan este formato, estos se organizan de diversas formas, dependiendo de su propia historia, tradición e incluso alcance y tamaño. No será el mismo carácter del régimen democrático de un club con pocos socios, en donde quizás no se consideró necesario la creación de diversos órganos representativos, que el de aquel de un gran alcance nacional y masividad. River puede ser ubicado en el segundo grupo. A pesar de ser un club cuya actividad se orienta principalmente al fútbol masculino profesional (un “club con fútbol”), éste comenzó a desarrollar otras actividades deportivas, sociales y culturales tempranamente y, a diferencia de otros casos, ellas persisten aún hoy en día. En él se practican más de sesenta disciplinas con distintos grados de competitividad, muchas de ellas amateurs, que se financian mayormente con ingresos ajenos a las mismas, es decir que por sí mismas no son rentables económicamente. En este sentido es interesante

⁵ 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 Asociación del Fútbol Argentino.

revisar el Estatuto Social del club que indica que “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: 17). También 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: 7).

Concretamente el club es dirigido, administrado y representado por una Comisión Directiva (CD) integrada por un Presidente, Vicepresidente 1°, Vicepresidente 2°, Secretario, Secretario de Actas, Prosecretario, Tesorero, Protesorero y 17 Vocales Titulares y 16 suplentes. La Comisión Fiscalizadora “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: 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. Finalmente la Asamblea de Representantes de Socios está integrada por 150 asambleístas titulares y 60 suplentes. 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 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.

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 Hincha se encuentra bajo responsabilidad de la Vicepresidencia Segunda.

El otro de los modelos existentes, que ha sido puesto como alternativa en gran parte del mundo, y en nuestro país en los noventa y en el presente, es el modelo de las Sociedad Anónimas Deportivas (SAD). Una asociación de este tipo tiene como fin la consecución del lucro. Está integrada por inversionistas con un poder de voto de acuerdo al tamaño de su capital y dirigida por un directorio rentado. Es una sociedad mercantil/comercial que solo tiene en cuenta el capital aportado por cada integrante, distinta del igualitarismo del modelo previamente explicado. “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: 7). El propósito de este formato es la atracción de nuevos recursos monetarios, en busca de gestiones que se caractericen por la eficiencia, rentabilidad y predictibilidad. Es que muchos de los argumentos a favor de este modelo hacen referencia a los notorios casos de corrupción existentes en el mundo de los clubes, así como las crisis económicas y las quiebras de las distintas instituciones. Es una lógica claramente mercantil la que rige este formato con una orientación similar a la de las empresas privadas tradicionales. Así, aquellas actividades no redituables, bajo esta lógica, serían desfinanciadas orientándose los recursos hacia aquellas más lucrativas.

Recientemente surgió una tercera vía, la del gerenciamiento. Esta modalidad habilita que empresas privadas manejen el fútbol o algún área de los clubes, mediante la concesión de dicha actividad por parte de la institución, lo cual implica 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: 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 necesidad de estas aclaraciones radica en una serie de medidas de gestión implementadas por River Plate. Estas serán exploradas en los siguientes apartados y portan una lógica de mercado. Están asociadas a lo comercial y al lucro, valores propios de las SAD. Sin embargo se desenvuelven en instituciones que se organizan bajo el formato jurídico de las asociaciones civiles sin fines de lucro.

Más allá de los modelos

Pasemos ahora a un análisis más concreto. Hasta aquí hemos hablado desde el punto de vista teórico de modelos jurídicos en abstracto y de fenómenos económicos globales. En la práctica las instituciones no lucrativas como River, a la luz de los procesos económicos señalados en el primer apartado, se encuentran viviendo un proceso de transformación. Entonces se vuelve una necesidad, tal como señala Frydenberg, 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» (2002: 1)

Estas modificaciones 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 financiera. (...) la profesionalización del fútbol refiere al uso de estrategias de mercado para una capitalización exitosa de sus recursos" (Hijós y Moreira 2013: 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 de las instituciones como gimnasios, confiterías o natatorios. Se puede, entonces, hablar de una convivencia entre un carácter social, no

lucrativo, y una esfera superprofesionalizada y orientada a la ganancia (Hijós 2014). Son estas modificaciones, este proceso de crecimiento de la influencia del mercado en el ámbito de los clubes, de las que quiero dar cuenta estudiando el caso de River Plate, una institución con una popularidad de alcance nacional, que la vuelve un objeto de interés para los distintos intereses empresariales.

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, que aparecen como ecos locales de los fenómenos globales ya explicados. 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. Pero 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 serán analizadas en los siguientes apartados pensando en el caso de River.

Profesionalización de la gestión

Lo explicado en apartado precedente se materializó en el caso de nuestro club en la creación inicial de nuevos departamentos que incluyen distintas actividades comerciales como el marketing. Junto con esto vino la contratación de personal especializado, *profesionalización*⁶ de la gestión, la colocación de personal rentado no electo por los socios para cumplir una determinada tarea. En general las instituciones deportivas, y River Plate no escapa a esto, consideraron desde hace un tiempo 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 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, representa 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* son sus 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, o de la apertura y cierre del estadio de fútbol (Donato 2014), la particularidad de estos cambios está en la centralidad y cantidad de tareas ejecutadas por estos profesionales en la vida del club. Este proceso, que comenzó lentamente a mediados de los noventa, adquiere su particularidad por la importancia progresiva que se le otorga en River a partir de 2013. Se entiende entonces el señalamiento acerca del discurso de Fiori acerca de esta cuestión. Esta *profesionalización* de la estructura del club cuenta con un importante antecedente en la década de los noventa con la gestión de Macri en Boca Juniors.

Bajo esta mirada, estos individuos son la vía para multiplicar los ingresos comerciales (Macri, Ballvé e Ibarra 2009). Desde luego que este es un proceso de

⁶ Los términos nativos aparecerán en cursiva.

retroalimentación: nuevas áreas o departamentos eran creados a medida que la cuestión del desempeño económico del club cobraba cada vez más importancia, tendiendo esta modalidad a expandirse. Estas nuevas áreas o departamentos son una buena síntesis de esas formas de gestionar el club.

Por tomar solo un ejemplo, a partir del comienzo de la gestión Fiori fue contratada la empresa Management Press para encargarse de la comunicación del club, lo cual implicó la llegada de un Community Manager. Así las redes sociales fueron invadidas de hashtags e intervenciones oficiales unificadas con el propósito de elevar la cantidad de seguidores de las cuentas oficiales.

El manejo de la comunicación permite motorizar el marketing, solidificar la *imagen* institucional y favorecer la venta de productos (Hijós 2014) además de generar un sentimiento de unidad y comunión entre socios e hinchas de todas partes. Los hinchas comparten los contenidos oficiales y le dan una visibilidad al nombre del club que lo vuelve más atractivo a las marcas que van a intentar asociar su nombre a él.

La tarea de este profesional no puede pensarse sin el uso del Big Data: grandes volúmenes de información acerca de los socios e hinchas. ¿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.

«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, Gerente de River, 18 de Mayo de 2017).

Así el club obtiene 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, de acuerdo con Marcos, el club logra “*activar campañas*” y “*venderles campañas a las empresas*”. 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 novedosa *River App* (Martos 2016)⁷. 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. Junto con esto viene el trabajo con la *Marca* del club, que se vería beneficiada con estas nuevas técnicas comunicacionales. Todo este trabajo se encuentra bajo la supervisión de un gerente, en este caso del Área Marca, espacio que condensa los antiguos departamentos de Marketing, Museo y Prensa. Este esquema, que se repite en otras áreas como la de hacienda (contratación de Strategic Sourcing), la tercerización de la confitería, la cesión de espacios del club a empresas como Andesmar, el canje publicitario, el nombre de los palcos exclusivos, se complementan con 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 los proyectos comerciales del club como las credenciales *Somos River*⁸ o la Tienda del club que requieran soporte técnico. La orientación de imponer la *Marca* del club 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 el departamento River Federal, área que se ocupa de acercar el club a los ciudadanos del interior de nuestro país, la cual también se propone como meta acercar la distintas credenciales a estas personas. Esta actividad se realiza con un micro, que además exhibe los trofeos de la institución y vende merchandising oficial.

Al margen de esta enorme variedad de ejemplos lo interesante aquí es retomar la perspectiva de los actores acerca del pasado. El caso del Área Marca vuelve a ser ilustrativo. En una conversación con un dirigente de dicho espacio se narra el tiempo pretérito como 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

⁷Una 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.

⁸ Se trata de unas credenciales para los no socios, que permite obtener una nueva fuente de ingresos, ya que obliga a esto a comprar esta tarjeta para acceder a entradas para los partidos de fútbol.

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” (Esteban, dirigente de River, 2016). Con esta perspectiva se realizaron muchas de las contrataciones ya mencionadas y sobre todo la fusión con otras áreas que de acuerdo con mi interlocutor “cumplían funciones similares pero estaban separadas”. Vale la pena recordar que hace más de una década Mauricio Macri declaraba, en una entrevista realizada por el periodista deportivo Fernando Niembro para Fox Sports⁹, 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 del mencionado Esteban (en ese entonces a cargo del Departamento de Prensa y Difusión) en una reunión de la agrupación Frente Riverplatense. 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, dirigente de River, 2016).

Son los valores de la *racionalización*, junto con la *creatividad* y la *innovación* los que rigen esta gestión de River Plate. Actualmente se ofrecen paquetes turísticos que incluyen traslado al estadio, charlas con los jugadores y catering en el *Paddock club* (sector

⁹ 9 de Diciembre de 2013.

VIP). Este tipo de acciones se orientan a aprovechar al máximo la atracción que genera el club, 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 de clubes que denomina *modernas*, 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 propósito es sacarle el mayor rédito posible al espectáculo deportivo y a la atención que este genera que concentrando la atención de millones de personas¹⁰

«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: 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. La *creación* de nuevos productos será fundamental aquí.

¹⁰ Siguiendo 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: 55)

El estadio

Es útil complementar lo dicho hasta aquí con un tema que se está discutiendo, a veces abiertamente o con cierto disimulo: la cuestión del estadio. Este, que data de 1935 y recibió varias reformas a lo largo de su historia, recientemente ha sido eje de disputas acerca de su vigencia. Desde luego esto tampoco es un caso aislado de una tendencia mundial. Existen una serie de lineamientos por parte del órgano mayor del fútbol mundial (la FIFA) que se sintetizan en la publicación “Estadios de fútbol: Recomendaciones técnicas y requisitos” (2011). En esta obra se afirma que “el principio del progreso rige igualmente en la construcción y la renovación de los estadios de fútbol, algunos de los cuales se han convertido en verdaderos signos urbanos de la modernidad” (Hijos 2014: 64). Y aquellos que se han quedado en el pasado, deberán adaptarse para cumplir con los criterios en términos de confort y seguridad. Blatter, entonces dirigente máximo del organismo, sostiene que “mejores servicios conducen a mayor seguridad. Confort significa más espacio para cada espectador, vías de salida más cortas, más puertas de entrada y salida, áreas de reunión, y sectores de venta de comidas y bebidas, así como servicios higiénicos” (Hijos 2014: 64). Esta concepción de modernidad implica cambios que según han teorizado científicos sociales brasileños aleja a los sectores populares de los estadios (Mosko 2007). Pero sobre todo es visto como un medio eficaz para lograr una independencia económica. Estas nuevas arenas polivalentes (Cruz 2005) facilitarían el ingreso de dinero a los clubes, ya que su uso no se limitaría a los partidos sino que apuntaría a una explotación integral del espacio. Así shows, convenciones, actos políticos tendrían lugar en estos estadios, mientras que se irían agregando estacionamientos, tiendas, centros comerciales, restaurantes y museos. Este es el sentido del “proceso modernizador”: estos recintos van cambiando su función, ampliándola. Y los hinchas, otrora elemento constitutivo de los clubes, van tomando el rol de un mero consumidor, teniendo esta acción su función legitimadora como tales. La capacidad de compra, va a mezclarse aquí con apelaciones de tipo identitario, como el derecho a ser parte de una comunidad, la de los hinchas.

Por tomar solo un ejemplo, a partir de 2014 se implementó un abono de ingreso a algunas tribunas del estadio de River que generó discusiones entre los socios del club, ya que violaba disposiciones estatutarias¹¹. Esto implicaba que a partir de Enero de 2014, los socios que no hubiesen reservado su lugar mediante el abono *Tu Lugar en el Monumental* (TLM), independientemente de su antigüedad, fidelidad o rigurosidad en el pago de la cuota, no podrían acceder a los partidos de local. Pero no solo esto, sino que colaba un arancel para la reserva en tribunas que anteriormente estaban a disposición del socio sin cargo alguno. Aquellos socios que no reservaron su lugar debían esperar a un sobrante de entradas en cada partido. Esto motivó que muchos dejaran de pagar la cuota ya que lo hacían principalmente para poder ingresar al estadio. Además 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. 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 infantiles¹² y a medida que fueron creciendo y cambiaron su categoría encontraron impedimentos para ubicarse junto a sus familiares.

Durante una de mis salidas al campo tuve la ocasión de presenciar una reunión de una agrupación, el Frente Riverplatense, 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 cuando aparecieron varios socios riverplatenses con cuestionamientos al funcionamiento irregular de TLM. A medida que levantaban la mano se iban anotando en la lista de oradores, a cargo de su secretario Ariel. Muchos se quejan de que la lista de espera para TLM era inexistente. Los socios se sentían perjudicados. Cuando el invitado tuvo que responder apeló a un método escalonado: primero mencionó la lista de espera y criticó a aquellos que no están abonados, por ser muy distraídos, ya que hubo muchos avisos, aunque reconoció irregularidades “*que estamos puliendo*”. Después aseguró que el

¹¹ 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. El no pago de este abono, dejaría sin posibilidad de ingresar al estadio.

¹² Menor de siete años que no reserva su lugar debido a que se encuentra acompañado de un adulto responsable.

sistema es una forma de controlar el acceso al club y obtener más ingresos. Finalmente cuando dialogaba con socios marcadamente perjudicados por el sistema lanzó una significativa frase: *“Yo los entiendo, pero para ganar hay que vender”* (Esteban, reunión del FR, 7 de Marzo de 2016). 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. Recupero esta anécdota porque el dirigente terminó argumentando de una forma en 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 fue solo el comienzo. En materia 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 vitalicios¹³ y las entradas de protocolo¹⁴. Además, frente a los rumores, un dirigente confirmó en una reunión partidaria que *“El 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 adherente¹⁵ 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

¹³ Aquellos socios que lleguen a tener sesenta años de edad y cuarenta como socio.

¹⁴ 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.

¹⁵ Es 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.

comercialmente la identidad y la pasión. TLM se fundamenta, como indica el folleto de presentación que acompaña la credencial, en el propósito de “...generar nuevos ingresos alternativos en este momento económicamente tan delicado de nuestro querido club”¹⁶. Otra frase llamativa del folleto es “El club vuelve a ser de los socios (...) Bienvenido a casa”¹⁷. La cuestión financiera y lo social vuelven a aparecer en un mismo espacio. La epopeya de la recuperación de algo perdido (una referencia a la gestión anterior en la que también hubo dificultades para ingresar al estadio) 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”¹⁸ o “Documento de Identidad Riverplatense”¹⁹. El lanzamiento de este producto estuvo acompañado de una fuerte campaña mediática 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 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”²⁰. 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). Pero sobre todo SR responde a los más elementales postulados del marketing deportivo: la creación de mercados (Molina

¹⁶ Club Atlético River Plate, Folleto de presentación Tu Lugar en el Monumental: 2014.

¹⁷ Club Atlético River Plate, Folleto de presentación Tu Lugar en el Monumental: 2014.

¹⁸ Club Atlético River Plate (2014), Folleto de presentación SR.

¹⁹ Club Atlético River Plate (2014), Folleto de presentación SR.

²⁰ Club Atlético River Plate (2014), Folleto de presentación SR.

2007), el no socio, del cual se pasa a obtener un pago mensual. 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.

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, su capacidad de consumo, que excedería la mera acción compra enlazándose al status y la pertenencia (Avendaño 2004). 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.

Ahora bien, si los clubes deben adaptar sus estadios a las recomendaciones de la FIFA, es necesario señalar la importante dificultad de lograr esto para las instituciones deportivas argentinas. En otras partes del mundo los estadios de los clubes poseen nombres de empresas privadas (mayormente aerolíneas) que pagan un canon publicitario para asociar su nombre al del club. De este modo, cediendo su nombre original, estos clubes se asegurarían el acceso a un estadio adaptado a las recomendaciones FIFA. En nuestro país en los últimos años la propuesta comenzó a discutirse con mayor intensidad cada vez que había una necesidad de solventar los gastos que implican reformar un estadio o directamente mudarlo. Estas propuestas son conocidas popularmente bajo el nombre de *estadios shopping*, y han dado lugar a la organización de los socios para enfrentarlas, como en el caso de Boca Juniors.

En el caso de River Plate la polémica en torno al cambio del nombre del estadio estuvo en agenda en los últimos años, aunque sin cobrar notoriedad. En el año 2006 el club comenzaba a vivir apremios económicos y fue en este momento en el que se empezó a rumorear la venta del nombre del estadio. Estos comentarios volverían a hacerse frecuentes ya en 2014, en los primeros meses de la gestión abordada en este trabajo (Avellaneda 2014) y en 2015 divulgándose el nombre de una empresa: la aerolínea asiática Fly Emirates, la cual habría acercado una propuesta. Pero en 2016 reapareció, esta vez de boca del propio presidente, Ricardo Fiori bajo el argumento de que "Hay que mantener planteles de mejor nivel para hacer competitivo al fútbol argentino y si bien no hay nada concreto, tenemos conversaciones permanentes (...) "Hay que potenciar el marketing de River" (Kinderknecht 2016). Se puede observar aquí con claridad la articulación de esta medida con la estructuración previamente explicitada. Ese mismo año, en medio de avances y retrocesos en la construcción del nuevo estadio de Boca Juniors, nuevamente el presidente de la institución dio su opinión sobre el tema "River necesita un estadio distinto, es antiguo. Hay que *modernizarlo*. Si tuviera un predio cercano, haría una nueva cancha" (Marani 2016). Al nombre del estadio se suma ahora, la construcción de uno nuevo. La *modernidad* parece ser el eje del cambio pero ¿Qué implica esta modernización y traslado del estadio?

«Para la tribuna Belgrano Alta hicimos todos los baños nuevos. Hicimos toda la modernización de los palcos, a la gente no podés cobrarle solamente precios muy altos porque acá se da un espectáculo de River. Tenés que darle confort, comodidad y seguridad. La gran deuda pendiente mía es que venga como yo venía cuando era chico. Estaba tranquilo que volvía perfectamente a mi casa, es decir, resolver el tema de la seguridad y los barras» (Marani 2016).

El vínculo entre estos dos fenómenos es evidente: semejante tarea arquitectónica difícilmente pueda ser llevada adelante solamente por el club. Es aquí donde las empresas privadas comienzan a jugar su rol y dar el puntapié inicial para el comienzo de las obras (Avellaneda 2015), obteniendo a cambio grandes concesiones. En sintonía con esto, otro

dirigente oficialista, lejos de los micrófonos, cuando tuve la ocasión de preguntarle por el tema dijo:

«y... todos los tienen. Es algo que a la larga va a salir. Es una fuente de ingresos. Es cuestión de ir *aggiornandose*. Si no sale hoy sale, mañana y si no dentro de cinco años» (Segundo, dirigente de River, 2016).

El tema fue instalado nuevamente este año, con más precisiones acerca de la mudanza: sería en un ex predio de la ESMA en una maniobra que no está exenta de sospechas por maniobras de especulación inmobiliaria involucrando al Gobierno de la Ciudad. La contrapropuesta a la mudanza es una reforma integral del estadio, pero el mandamás de la institución deportiva advierte que en ese caso sería necesario que una tribuna por año este inhabilitada para así poder usar el estadio y que el club no pierda la localía.

Lo interesante aquí es observar la perspectiva de los socios de la institución. Si bien ya mencionamos esta idea de *aggiornamiento*, otros socios del club han tomado posiciones opuestas. Han impulsado reuniones y pronunciamientos en contra del traslado del estadio, han realizado junta de firmas y un largo etcétera. Sin embargo me parece pertinente recordar un diálogo con un socio que manifestaba su creencia en la imposibilidad de tirar abajo el estadio para construir otro. Para él, 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” (Federico, socio de River, 2017). Entonces algunos socios, parecen sostener que hay un límite frente a ese proceso global, de modernización y de mercantilización. Y en este posicionamiento entrar a jugar valores de tipo afectivo y sentimental que “obstaculizan” el desenvolvimiento de lo *profesional*.

Pero mientras esta temática aparece y desaparece de la escena pública, y en relación al espíritu de esta discusión fue lanzado el llamado *Hospitality Monumental*, 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. A veces es bueno observar la lógica de estas medidas no solo en palabras del oficialismo, sino en palabras del resto de las fuerzas políticas. En una Asamblea de Representantes de Socios un vocal de la oposición llamado Alfredo Paz se adjudicó la autoría de la idea de *Hospitality Monumental* y explicó que esta fue mal interpretada. Él habló de *privatización* de dicha tribuna y señaló que le parece que no da el beneficio que debería dar. De acuerdo con mi diario de campo

« (...) le parece mal que solo se recauden 12 millones de peso anuales. Argumenta fusionar paquetes turísticos con “los turistas que paran en el Hilton, River los tendría que ir a buscar y traerlos, ponerles una guía bilingüe. Darles una comida de categoría...”. Prosigue comparando los precios con los de Barcelona y Real Madrid y dice que River debería cobrar por partido US\$1200, con el servicio que plantea, llegando a una recaudación anual de 108 millones de pesos por este rubro. Para el representante hay que recaudar más, para no terminar aumentando la cuota». (Diario de campo, 24 de Agosto de 2016)

El problema del estadio se desenvuelve en un ámbito en el que aparecen diferentes sentidos acerca de la *profesionalización*, su actividad y su lógica. En ellos aparece un límite claro en donde entra a jugar lo afectivo, mientras que al mismo tiempo se señala como una vía para la modernización, vista como algo positivo para la institución. Parece haber una disputa acerca de los alcances de esta noción en íntima relación con las características propias en las que este interviene, en donde juegan un rol también otras lógicas asociadas al sentimiento. El tema del estadio también pone de manifiesto a este como una potencial fuente de ingresos, que garantizaría el bienestar del socio (no aumentando la cuota), utilizando un término particular como el de *privatización* en donde entran a jugar las premisas esenciales de las recomendaciones de FIFA.

Solidaridad, sentido de pertenencia y participación voluntaria y no lucrativa

Si bien hasta aquí hemos profundizado en la naturaleza de las medidas mercantiles, no se puede dejar de señalar que estas conviven con todo tipo de actividades

solidarias, comunitarias y socializantes, propias de las entidades no lucrativas. A esto se le suma el carácter no rentado de los cargos directivos y de algunas actividades ya mencionado, que subsiste al lado del crecimiento del número de profesionales rentados. Estos socios voluntarios se encargan de desarrollar las mencionadas actividades, entre las cuales destaca el sostén de aquellas vinculadas al deporte y la cultura al margen de su rédito económico. River organiza donaciones, actividades integradoras, fomenta la participación y genera vínculos entre sus socios que lo transitan día a día. En esta institución aparecen también una serie de elementos muy importantes, propios de los clubes como asociaciones civiles: la solidaridad, el sentido de pertenencia y la ya mencionada participación voluntaria y no lucrativa.

La primera es una marca distintiva de la institución. 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 Social²¹ y posteriormente institucionalizando River Solidario (hoy transformado en Fundación River). 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 similares, 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. La implantación de la noción de solidaridad entre la masa societaria es tan notoria que muchas agrupaciones

²¹ De 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*: 59)

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 ayudando a la pensión del club, y también de cara a algunos barrios, en muchos casos colaborando con programas municipales y en otros eligiendo también ellos algunos comedores infantiles para donar alimentos. 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. Varios de estos socios reconocen que el club tiene una obligación con el conjunto de la población, en tanto entidad de la sociedad civil.

Los vínculos identitarios en torno al club son diversos. Para aquellos socios que están distantes geográficamente juegan un rol fundamental las 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 Aires. 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 que algún jugador de la institución es invitado (en muchos casos las filiales los homenajan 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".

Para los socios que viven en zonas cercanas al club y pueden visitarlo con frecuencia, noté que la situación es distinta aunque con 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 al 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.

Con respecto a la participación voluntaria y no lucrativa, esto se observa sobre todo en aquellos espacios y comisiones que todavía son conducidos por socios no rentados. Por ejemplo, una de las primeras actividades que hizo la mencionada Subcomisión del Hincha fue organizar una jornada para pintar un paredón del club. Allí los socios se agruparon consiguieron personas que otorgaron la pintura gratuitamente, otros que se ofrecieron a hacer la comida, y algunos que fueron proponiendo nuevas iniciativas,

como la reciente creación de una murga, encontraron su espacio. 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 club²² y en las propuestas de campaña del actual presidente, que aparecía bajo la forma de que las disciplinas busquen sus propios sponsors²³. 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.

Conclusión

En los apartados precedentes se pudieron observar una serie de nuevas medidas de gestión. La tendencia de propio capital a la privatización o a ocupar esferas de la vida social otrora ajenas a su jurisdicción, sin embargo no deja de ser eso, una tendencia. La máxima expresión de este fenómeno es el modelo SAD (porque vuelve al club una entidad de similares características a la empresa típicamente capitalista), dominante en el mundo y como dice Santa Cruz *“la expresión orgánica de este tipo de fútbol es la empresa futbolística: la transformación de los clubes en sociedades anónimas”* (2014: 109). Sin embargo carece de expresión alguna entre los clubes argentinos. Pero a pesar de la persistencia del modelo no lucrativo y sus actividades en las instituciones deportivas argentinas, estos han implementado medidas que portan la lógica del lucro y sus métodos. En este marco debemos entender al fútbol y a los clubes como una unidad económica (Gil 2000), que tiene como propósito producir un excedente económico. Es

²² 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”* (46).

²³ Un futuro para River (2013), folleto de campaña.

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” (2000 :89). Estas están representadas, no solo en la relación entre los clubes más poderosos y el resto, si no en esta lógica comercial, que busca legitimar la pertenencia a un club con criterios de mercado, lógicamente inaccesibles a aquellos con menor poder de compra.

Pero es la persistencia del modelo no lucrativo la que permite que se combinen en este espacio prácticas y lógicas propias de este espacio, con las transformaciones más recientes. Esto nos lleva a pensar en la relación entre individuos y estructura: ¿Cuál es el rol de los sujetos frente a la tendencia estructural del capitalismo?

Mientras existe una tendencia que lleva a la mercantilización cuya línea de llegada es la transformación de los clubes en sociedades comerciales, como sucede en gran parte del mundo, en nuestro país las cosas fueron diferentes y persistió el modelo no lucrativo. Los sujetos, los hinchas, socios y dirigentes le dijeron que no a las SAD (Benozzi 2016), 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 configurando una gestión empresarial que tiene que desenvolverse sobre la base jurídica de una asociación civil sin fines de lucro. 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.

Retomando la pregunta que motivó este artículo acerca de la relación entre lo local y lo global, entendido lo primero como el club River y lo segundo como las tendencias del sistema capitalista, lo que sucede aquí es similar lo que plantean Giulianotti y Robertson (2009). Se da 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 ambas categorías. 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

asociacionista no lucrativo fuertemente consolidado, que terminó siendo capaz de resistir la transformación en sociedades comerciales. Esto se pone de manifiesto en las representaciones y usos de la noción de *profesionalización*.

La conclusión más importante que se desprende de este trabajo es que la mencionada “Mercantilización del todo” no aparece como un fenómeno apabullante sobre el universo local, sino que es recontextualizado y el modelo no lucrativo adaptado al contexto global. Así lo entendía, a su modo esta conducción del club cuando en el Memoria y Ejercicio Administrativo 2014/2015 (el primero que ilustra únicamente el accionar del actual gobierno) quienes conducen los destinos del club sostenían lo siguiente: “Creemos decididamente en el componente vocacional que debe tener la conducción de una asociación civil, pero también creemos con igual tenacidad en la profesionalización de sus estructuras y adecuación a los tiempos que corren”. Es decir, que se reconoce la persistencia de los elementos del asociacionismo no lucrativo, a la vez que se afirma la necesidad de “modernizarse”. Al fin y al cabo, tal como señala Ribeiro (2007), el fútbol es una institución social profundamente ligada a la historia del capitalismo contemporáneo.

Bibliografía utilizada

- Avendaño, Rodrigo. 2004. *“Clubes de fútbol profesional masivos: los nuevos referentes de identidad cultural”*. Tesis para optar por el título de sociólogo, Universidad de Chile.
- Carcanholo, Ricardo. 2013. “La ley de la baja tendencial de la tasa de ganancia”. *Revista laberinto* 38:27-42.
- Cruz, Antonio. 2005. *A nova economia do futebol. Uma análise do processo de modernização de alguns estádios brasileiros*. Universidade Federal do Rio de Janeiro: Museu Nacional.
- Donato, Mateus. 2014. “Profissionalização e perspectivas de mudança na administração do futebol brasileiro.” Pp. 107-123 en *Desenvolvendo o jogo: novaluz sobre o futebol*, editado por B. Hollanda, B. Borges y L. Burlamaqui. Niteroi, Brasil: Editora da UFF.
- FIFA. 2011. *Estádios de fútbol. Recomendaciones técnicas y requisitos*. Zúrich: FIFA.

- Fresco, Juan. 2013. *Administración de Entidades Deportivas. ¿Qué debe conocer quien pretende ser dirigente deportivo?* Buenos Aires: Osmar D. Buyatti-Librería Editorial.
- Frydenberg, Julio. 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.
- 2011. *Historia social del fútbol: del amateurismo a la profesionalización*, Buenos Aires: Siglo veintiuno editores.
- Giulianotti, Richard y Robertson, Roland. 2009. *Globalization and Football*. Reino Unido: SAGE Publications.
- Giulianotti, Richard. 2012. "Fanáticos, seguidores, fas e flaneurs: una taxonomía de identidades del torcedor no futbolero". *Revista de História do Esporte* 5.
- Gil, Gastón. 2000. "Monopolio televisivo y 'gerenciamiento': el fútbol como mercancía". *Revista digital Educación Física y Deportes* 26.
- Harvey, David. 2007. *Breve historia del neoliberalismo*. Madrid: Akal.
- Heller, Pablo. 2016. *Capitalismo zombie: crisis sistémica en el siglo XXI*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Hijós, Nemesia y Moreira, Verónica. 2013. "Clubos deportivos, fútbol y mercantilización: los casos de Boca Juniors e Independiente en la Argentina". *Revista Question* 1: 149-162.
- Hijós, Nemesia. 2014. *"El deporte como mercancía. Un estudio sobre la dimensión económica y las múltiples lógicas en el Club Atlético Boca Juniors"*. Tesis para optar al grado de licenciado en antropología, Universidad de Buenos Aires.
- Macri, Mauricio, Ballvé, Alberto e Ibarra, Andrés. 2009. *Pasión y gestión*. Buenos Aires: Aguilar.
- Molina, Gerardo. 2007. *El fin del deporte*. Buenos Aires: Paidós.
- Moreira, Verónica. 2016. "Gerenciamiento, "democracia" y procesos políticos en Racing Club." Pp. 149-172 en *Deporte, cultura y sociedad*, compilado por A. Levoratti y V. Moreira. Buenos Aires: Teseo.

- Mosko, José. 2007. "Futebol moderno e a busca pelo capital: o exemplo do Clube Atlético Paranaense". Pp 83-105 en *Futebol e globalização*, compilado por L. Ribeiro. Jundiaí: Fontoura.
- Muzzopappa, Eva y Villalta, Carla. 2011. "Los documentos como campo. Reflexiones teórico-metodológicas sobre un enfoque etnográfico de archivos y documentos estatales" *Revista Colombiana de Antropología* 47:13-42.
- Proni, Marcelo. y Zaia, Felipe. 2007. "Gestao empresarial do futebol num mundo globalizado." Pp 19-47 en *Futebol e globalizacao*, editado por L. Ribeiro. Jundiaí, Brasil: Fontoura.
- Ribeiro, Luiz. 2007. "Apresentação". Pp 11-16 en *Futebol e globalizacao*, editado por L. Ribeiro. Jundiaí: Fontoura
- Rieznik, Pablo. 2015. *La pereza y la celebración de lo humano y otros escritos*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Santa Cruz, Eduardo. 2014. "Fútbol mediatizado y globalización: de expresión socio-cultural a marca registrada." Pp. 103-118 en *Todo es cancha: análisis y perspectivas socioculturales del fútbol latinoamericano*, editado por C. Vergara y E. Valenzuela. Santiago de Chile: Editorial Cuatro Propio.
- Vallejo, Pablo. 2009. "El deporte y la crisis mundial." *Revista efdeportes*. Consultado el 10 de mayo de 2018 (<http://www.efdeportes.com/efd131/el-deporte-y-la-crisis-mundial.htm>)

Recursos periodísticos

- Avellaneda, Daniel. 2014. "River mira a Europa y le sumaría una marca al nombre del estadio" Clarín, 10 de Enero de 2014. http://www.clarin.com/deportes/river-europa-sumaria-nombre-estadio_0_SyMm5gjDXx.html
- 2015. "River y un ambicioso proyecto: rebautizar y ampliar el Monumental" Clarín, 2 de Septiembre de 2015. http://www.clarin.com/river-plate/river-monumental_0_r1V0omFPQe.html

Benozzi, Maximiliano. 2016. "Enérgico rechazo de River a las sociedades anónimas en el fútbol" Clarín, 25 de Agosto de 2016.
https://www.clarin.com/deportes/futbol/energico-rechazo-river-sociedades-anonimas_0_BkWcCt39.html

Kinderknecht, Matías. 2016. "¿Nuevo nombre en casa?" sitio web, elpaismenosalgunos.com.ar, 20 de Agosto de 2016.
<http://elpaismenosalgunos.com.ar/nuevo-nombre-en-casa/>

Martos, Leandro. 2016. "River App: Sugerencias Para Su Monetización" sitio web [pensando enriver.com](http://pensandoenriver.com)", 21 de Julio de 2016.
<http://www.pensandoenriver.org/riverapp-sugerencias-para-su-monetizacion-por-leandro-martos/>

Marani, Santiago. 2016. "D'onofrio: el monumental hay que actualizarlo y modernizarlo" sitio web riverplate.com, 28 de Febrero de 2016 <http://lapaginamillonaria.com/river-plate/31894/rodolfo-donofrio-presidente-river-el-monumental-hay-que-actualizarlo-y-modernizarlo>

También apelé a la lectura de documentos oficiales entre ellos los Memoria y Ejercicio Administrativo del Club Atlético River Plate de 1990/1991 y 2013/2014, y el estatuto social del club. Así como también otros folletos o escritos del club, entrevistas con participantes de la vida del club y registros de mi diario de campo.