

**EL DEPORTE COMO MERCANCÍA: UN ANÁLISIS  
COMPARATIVO ENTRE LOS PROCESOS DE  
MODERNIZACIÓN EN LOS CLUBES BOCA JUNIORS  
Y RIVER PLATE DE ARGENTINA**

**SPORT AS COMMODITY: A COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN  
THE MODERNIZATION PROCESSES IN BOCA JUNIORS AND  
RIVER PLATE CLUBS FROM ARGENTINA**

Nemesia Hijós  
Licenciada en Ciencias Antropológicas (FFyL, UBA)  
Maestranda en Antropología Social (IDES / IDAES - UNSAM)  
Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)  
/ Instituto de Investigaciones Gino Germani (IIGG) - Universidad de Buenos  
Aires (UBA)  
nemesiahijos@gmail.com

David Ibarrola  
Estudiante de la Licenciatura en Ciencias Antropológicas (FFyL, UBA)  
Instituto de Investigaciones Gino Germani (IIGG) - Universidad de  
Buenos Aires (UBA)  
david.ibarrola92@gmail.com

**RESUMEN**

Las estrategias de modernización y mercantilización impulsadas desde las dirigencias de los clubes argentinos comenzaron en los años noventa, buscando posicionar a las instituciones como *marcas*, a cargo de *especialistas* y profesionales. La *gestión* de Mauricio Macri en Boca Juniors (1995-2007) ofició de pionera y, si bien el modelo jurídico sigue siendo asociacionista, la mayoría de los clubes opera bajo el modelo de las grandes empresas. Los datos que funcionan como evidencia responden al trabajo de campo realizado en los dos clubes de fútbol más populares de Argentina –Boca Juniors y RiverPlate– y nos permiten afirmar que la forma que adoptan estos procesos está íntimamente relacionada con la historia reciente y las particularidades políticas de cada institución.

Palabras clave: mercantilización, modernización, asociaciones deportivas centenarias, gestión.

#### ABSTRACT

The strategies of modernization and commodification promoted by the leaders of Argentine clubs began in the nineties and sought, to position the institutions as *brands*, managed by *specialists* and professionals. The *administration* of Mauricio Macri at Boca Juniors (1995-2007) was revolutionary and, although the legal model is still associationist, most clubs operate under the model of large companies. The data corresponding to our field work at the two most popular soccer clubs in Argentina –Boca Juniors and River Plate– allow us to affirm that the form taken by these processes is closely related to the recent history and particular policies of each institution.

Keywords: commodification, modernization, century-old sports associations, management.

#### INTRODUCCIÓN: CÓMO SE MODERNIZA LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

En *Historia social del fútbol* (2011), Frydenberg coloca el período que va desde fines del siglo XIX y los primeros años del siglo XX como un momento de auge del asociacionismo en la sociedad argentina. Entre la magnitud y diversidad de este fenómeno, nos interesa detenernos en una de sus manifestaciones más reconocidas, los clubes deportivos. En Argentina, asociaciones y clubes sociales y deportivos surgieron para cubrir las insuficiencias estatales y para generar espacios de sociabilidad cultural y deportiva. Lo primero se hizo notorio especialmente en la dinámica de relaciones que establecieron con el Estado: tal como señalan Daskal y Gruschetsky (2013), muchos clubes cedían sus espacios para clases de educación física, actividades de otras organizaciones sociales y realizaban acciones solidarias, como colaboraciones con hospitales de barrio. De este modo, estas entidades civiles se hacían parte del tejido social de entonces, llegando a constituirse en espacios de sociabilidad y formación de lazos sociales. Esto último es algo fundamental, ya que en el contexto de una Argentina caracterizada por el reordenamiento estatal, la *modernización* y una importante migración, estas instituciones, de algún modo fueron cimentando los lazos de los recién llegados con la nueva tierra, logrando una identificación con “las tradiciones nacionales y ciudadanas mediante la práctica del fútbol” (Daskal y Moreira 2017:18). En este punto, 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 señala Villena Fiengo (2003). Esta tradición de prácticas y mentalidades asociativas fueron desarrolladas siguiendo el modelo de funcionamiento de las sociedades de fomento barriales, bibliotecas populares, sindicatos y corporaciones empresarias (Frydenberg

2001), como asociaciones civiles sin fines de lucro<sup>1</sup>.

Estas instituciones eran el ámbito en el cual se ejercían virtudes cívicas, entrenamientos en la vida social y participativa, llegando al punto de que algunos autores (Frydenberg 2002), señalen que de aquí surgían cuadros de la vida democrática más general. El panorama histórico-social que se presentaba en el país justifica y confirma la popular concepción que sostiene que los clubes deportivos nacieron para asistir inquietudes y necesidades generadas en las comunidades, intentando defender los derechos y asegurar el bienestar de los individuos, ayudando a su desarrollo personal y brindando servicios. En este contexto es necesario aclarar que los clubes deportivos argentinos, si bien ofrecen todo tipo de actividades sociales, deportivas y culturales, han tendido a orientarse hacia el fútbol. La popularidad de este juego, cuya llegada a nuestras tierras también es producto de la modernidad y las relaciones con Europa (Frydenberg 2011), hizo que los clubes históricamente le otorguen prioridad, ya que los ingresos obtenidos a través de esta práctica les permitieron solventar otros gastos de las instituciones e incluso expandirlas. De allí que se los suele denominar “clubes con fútbol”. En este trabajo, nos detendremos en particular en dos de ellos. Los clubes argentinos más populares, Boca Juniors y RiverPlate, tienen en común el hecho de ser clubes atléticos centenarios (la castellanización del *Athletic club*<sup>2</sup> inglés pero con un estilo de juego más relacionado a su contexto social). Ambos están formados bajo el formato jurídico de asociación civil sin fines de lucro, tendencia que los caracteriza debido a que en Argentina, la Asociación del Fútbol Argentino (AFA) –el organismo que regula y controla el deporte en el país–, establece por estatuto este modelo jurídico tradicional y los que optaron por un modelo alternativo de organización (como el caso del *gerenciamiento*<sup>3</sup>), como las únicas instituciones que pueden integrar sus competencias, prohibiendo la participación de las sociedades anónimas deportivas (SAD) o comerciales en los torneos organizados por el ente mayor del fútbol argentino.

En cambio, desde los años setenta, el modelo de los clubes deportivos europeos<sup>4</sup> ya era la organización empresarial que orientaba la gestión hacia la

---

<sup>1</sup> Siguiendo a Frydenberg (2002) recuperamos que “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” (p. 4).

<sup>2</sup> La cursiva en el cuerpo del texto debe entenderse como una apropiación del discurso de nuestros interlocutores, como una transcripción de sus dichos tal como fueron registrados, o bien, a las palabras en otro idioma.

<sup>3</sup> El gerenciamiento consiste en la entrega del manejo de algunas o todas las actividades a un tercero ajeno a las autoridades salidas de la masa de afiliados (Moreira 2016). En Argentina, uno de los casos más conocidos es el de Racing Club que, tras declararse en quiebra, estuvo gerenciado por Blanquiceleste S.A. desde 2000 a 2008.

<sup>4</sup> En marzo de 1981, la legislación italiana de deportes profesionales dio la libertad a los clubes de fútbol para convertirse en empresas comerciales, pertenecientes a grupos económicos privados. La ley francesa N° 84/610 fue aprobada en julio de 1984, mientras que la española N° 10/1990 se decretó en

consecución del lucro. A cambio de esto, una comisión de vigilancia del Estado debía ejercer un fuerte control sobre la administración y una fiscalización de los balances de las instituciones. Subyacía la idea de que la transferencia del patrimonio de los clubes a empresas privadas sanearía las finanzas y moralizaría la gestión de las entidades deportivas, que en ese entonces estaban sospechadas de corrupción. Proni (2000) sostiene que fue en los años noventa cuando comenzaron a diseminarse en otras partes del mundo las iniciativas de una legislación específica para el fútbol, que obligaba a los clubes a transformarse en sociedades deportivas comerciales o a someter periódicamente sus cuentas a órganos de control.

A diferencia de las SAD, en las asociaciones civiles sin fines de lucro los socios tienen derecho a votar cada dos, tres o cuatro años –de acuerdo a cada estatuto– en un acto eleccionario voluntario, a los dirigentes que van a administrar, dirigir y representar los intereses colectivos del club, sin percibir un salario a cambio por dicha función. El carácter no lucrativo de estas instituciones se ve reflejado también en la obligación de reinvertir un potencial superávit en el sostén de las actividades del club, como remodelaciones, compra de insumos y mejoramiento de las instalaciones. Además, esta condición de sociedades civiles sin fines de lucro les permite mantener una relación particular con el Estado, accediendo a eximiciones impositivas, cesión de terrenos o subsidios monetarios (Daskal y Moreira 2017).

Hacia la década del noventa comenzaron a circular con fuerza ideas que abonaban a la reorganización y modernización de los clubes argentinos, pretendiendo su reconversión en sociedades anónimas. Entre los defensores del modelo tradicional se aseguraba que la forma asociacionista estaba vinculada a una posible o real “gestión eficiente” de las instituciones, ya que sus dirigentes y líderes deportivos no perseguirían fines lucrativos que podrían redirigir o postergar sus reales y primarios objetivos deportivos. Precisamente, los detractores de la asociación civil discutían dichos ideales, en especial los alcances de “la gestión eficiente” y “los fines no lucrativos de los dirigentes”. En este sentido, Frydenberg (2001) afirma que, en ese entonces, solo una minoría de los dirigentes de las instituciones deportivas nacionales con fútbol profesional defendía la tradición asociacionista a partir de la cual surgieron los clubes. Esta situación se vio influenciada también por las transformaciones que sufrió el fútbol como espectáculo televisado, lugar donde las empresas multinacionales estaban interesadas en invertir dinero para promocionar sus productos a través del fútbol, ya que actuaba como un vehículo de marketing y comunicación eficaz. Esto llevó consecuentemente a que los dirigentes comenzaran a administrar importantes sumas de dinero y que se creyera necesario profesionalizar *la gestión* en los clubes. No obstante, el formato jurídico se mantuvo vigente con el paso de los años, representando una verdadera particularidad nacional.

Las principales innovaciones de inspiración europea –como la

---

octubre de 1990. Pero otros casos similares han ocurrido en países más cercanos. En Chile, una reforma legal de 2005, inspirada en la española, habilitó la transformación de los clubes en SAD. Situaciones similares se presentan en Colombia, México, Perú, Brasil y Costa Rica. Véase Daskal y Moreira (2017) para ampliar información.

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*<sup>5</sup> de deportistas consagrados y otras medidas para hacer más *eficientes* a los clubes— fueron presentadas como el método para superar la *mala administración* del fútbol argentino. Para poner en práctica estas decisiones fue necesaria la incorporación de un personal especializado y de profesionales de los negocios trabajando dentro de las instituciones deportivas. En este contexto aparecen los gerentes: egresados de instituciones de formación en administración. Son una elite creada en un medio universitario que sabe dominar la gramática empresarial y los fundamentos de la gestión, los procesos racionales y optimizados de la administración y del marketing deportivo (Moreira e Hijós 2013). Con la implantación de nuevas reglas de organización del fútbol profesional en Argentina hacia los años noventa, estos nuevos actores con breves trayectorias en el campo futbolístico comenzaron a integrar las comisiones directivas de los clubes como *nuevos dirigentes*. Ellos fueron desplazando o bien formando alianzas con los antiguos dirigentes que nacieron dentro de estas instituciones y/o siendo contratados como *especialistas* en marketing y administración económico-financiera, cuyo carácter rentado contrastaba fuertemente con el ad honorem tradicional que predominó históricamente en los cargos de los clubes argentinos. Estos *nuevos dirigentes* serían los portadores de la *eficiencia y la racionalidad* necesarias para gestionar a los clubes. Tras conseguir la financiación necesaria, los *managers* comenzaron a colocar ese dinero en todo lo vinculado a sustentar la visión y misión del club, desde el punto de vista deportivo-empresarial. Sin embargo, tal como ocurrió en Boca Juniors, para darle soporte a estas inversiones debieron introducirse reformas y modificaciones en los estatutos de algunos clubes<sup>6</sup>.

Hoy la problemática de la *gestión* de los clubes tiene una actualidad notoria. Es que nuevamente han comenzado a operar una serie de fuerzas sociales, económicas y políticas para poner fin a la particularidad de los clubes como asociaciones civiles sin fines de lucro. A este debate sobre el modelo<sup>7</sup>, que

<sup>5</sup> El trading de deportistas es la comercialización y posterior venta de jugadores jóvenes al mercado internacional.

<sup>6</sup> La primera reforma institucional en Boca fue impulsada por la presidencia del club en 1997, para tratar de implementar mejoras en el estatuto. En dicha modificación se prohibió la reelección indefinida, limitándola a dos períodos, se extendió el mandato presidencial de tres a cuatro años y se estableció que toda lista que se postulara para la Comisión Directiva debería presentar avales económicos, como demostración de solvencia para que, en el caso de una mala gestión económica y financiera, el club se viera menos perjudicado. Como respaldo a esta medida, consecuentemente, los directivos de la entidad resultarían solidariamente responsables ante cualquier disminución del patrimonio neto que recibieran al asumir su mandato. Con esta reforma, a pesar de cumplir con la antigüedad necesaria en el club, un socio ya no podía presentarse como candidato a elecciones por la presidencia si no tenía un capital mayor o igual al 20% del patrimonio de la institución, o juntaba avales por ese dinero, cuyos avalistas estuvieran dispuestos a hipotecar. Para más información, véase Hijós (2014).

<sup>7</sup> Daskal y Moreira (2017) se preguntan en el recientemente publicado Clubes argentinos: Debates sobre un modelo, si los clubes de fútbol en Argentina pueden ser sociedades anónimas, “pregunta que recobró vigencia con el cambio de gobierno, cuando el nuevo presidente, Mauricio Macri, apuntó al fútbol como símbolo de cambio. No porque el fútbol mueva tanto dinero —comparado con otras industrias—, pero sí porque la pelota hace mucho ruido. Y porque Macri, siempre es bueno recordarlo, es el primer presidente de la historia argentina que llegó a la Casa Rosada movilizado por la popularidad que le dio el fútbol (...) El país, es cierto, votó un cambio. Pero no los socios de los clubes. Los resultados de las encuestas

ya había tenido lugar hace dos décadas, se le suma la creciente crisis económica y social que viven los clubes desde hace varios años, reflejada en casos de violencia o déficits operativos y en una crisis organizacional del ente mayor del fútbol argentino. Estas situaciones son utilizadas como argumentos para impulsar un viraje hacia el modelo SAD y han dado lugar a extensas disputas en el seno de los clubes. Uno de nuestros propósitos en este trabajo será entonces discutir y problematizar el accionar y el posicionamiento de los actores, ya sean simpatizantes, socios, empleados y/o dirigentes, acerca de los modelos de gestión inspirados en el ámbito empresarial.

El estudio del caso Boca (Hijós 2014) nos ha permitido identificar la implementación de las primeras estrategias de modernización y mercantilización durante de la gestión de Mauricio Macri (1995-2007). Nuestra intención es profundizar en una comparación en el accionar de su clásico rival en el fútbol nacional, en relación con las prácticas y políticas fomentadas en los últimos años desde otras instituciones deportivas *modelo* y las sugeridas por los organismos deportivos internacionales. Si bien Boca y River son dos instituciones que brindan formación y enseñanza de la práctica en distintas disciplinas deportivas, sus dirigencias han decidido centrar su atención exclusivamente en el fútbol como nicho económico, desplazando y/o descuidando aquellos deportes y/o actividades que no fueran económicamente rentables<sup>8</sup>.

Para este trabajo en conjunto movilizamos el método etnográfico, propio de la antropología, ya que permite la recolección de datos de primera mano, producto de una prolongada interacción con los actores en el campo, recuperando así el conocimiento local. Este enfoque nos permitió acceder a las representaciones y prácticas, históricamente condicionadas, acerca de *la gestión* de los clubes. Durante nuestro trabajo de campo (2012-2017)<sup>9</sup>, nos relacionamos con dirigentes, empleados, socios e hinchas de las dos instituciones deportivas centenarias más importantes de Argentina, participamos de reuniones políticas de asociaciones oficialistas y no oficialistas, asistimos a partidos de fútbol, actividades organizadas por las instituciones y movilizaciones convocadas por referentes de las agrupaciones políticas, con el objetivo de indagar en la percepción de los sujetos que viven su cotidianidad en los clubes y que pueden

---

efectuadas por los clubes que consultaron a sus socios, nos recuerdan los autores, arrojan resultados categóricos: no a las sociedades anónimas en el fútbol (...) Los clubes, es la respuesta, deben seguir en manos de los socios. Pero ¿podrán estos resistir tanta modernidad? ¿Podrán cuando en el resto del mundo se impone el modelo de las sociedades anónimas?" (p. 9).

<sup>8</sup> En el caso de RiverPlate, el estatuto social de la institución (2008) 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" (p. 17). Esta disposición no ha evitado el descuido de otras actividades deportivas menos redituables económicamente, que han sido instadas a autogestionarse financieramente, esto es a buscar sus propios sponsors.

<sup>9</sup> El primer corpus utilizado para este análisis comparativo es la experiencia realizada para la tesis de grado de Hijós (2014), desde septiembre de 2012, con grupos de hinchas, socios, empleados y dirigentes del Club Atlético Boca Juniors (Buenos Aires, Argentina). Preguntas como: ¿cuáles son los sentidos atribuidos a las prácticas económicas en esta institución deportiva? Y ¿cuáles son las percepciones de los diferentes actores frente a la mercantilización del deporte? son las que guiaron el trabajo de campo (Hijós 2014). El segundo corpus empleado para este trabajo está vinculado a la experiencia de campo para la tesis de grado de Ibarrola (en curso) que tuvo lugar entre socios, hinchas, empleados y dirigentes del Club Atlético RiverPlate (Buenos Aires, Argentina) durante 2016 y 2017, poniendo énfasis en cómo estos perciben y significan la mercantilización del deporte, especialmente en el plano de la gestión del club.

dar cuenta de la forma en que un proceso global, como la mercantilización del fútbol –entendida como estrategias de gestión propias del mercado– repercute en el escenario local.

## LA MERCANTILIZACIÓN DEL FÚTBOL COMO DISCUSIÓN

Desde sus comienzos, los clubes se han desenvuelto en una economía que se rige por la circulación de dinero. Sin embargo, el año 1931 representa un hito en la vida de las instituciones deportivas argentinas. Es que, tras una huelga, se terminó instituyendo la profesionalización de la actividad de los futbolistas. Aunque quizás sea un mero hecho formal, porque ya tenían lugar relaciones asalariadas encubiertas –el *marronismo*<sup>10</sup>–, este hecho constituye para nosotros la formalización de la relación social clásica del capitalismo en el seno de los clubes. Además, lleva a un extremo la separación entre dos de los actores fundadores de los clubes, jugadores y dirigentes, que otrora se fundían en un mismo sujeto (Frydenberg 2011). El fin del amateurismo es un hito en la larga historia de los clubes deportivos argentinos, que incluyó distintos tipos de relaciones con el Estado, huelgas, migraciones masivas de futbolistas, y una heterogénea y cambiante relación con el mercado. Tiempo después, los años noventa, a tono con lo que sucedía en otras partes del mundo, representaron una aceleración en la relación entre las instituciones deportivas y los mercados a través del proceso denominado *modernización*. En dicha década tuvo lugar una dinámica que legitimó la aplicación de recursos vigentes, actuales e innovadores –para algunas áreas– en la comercialización del fútbol. Este uso de técnicas y estrategias de las compañías modernas en el ámbito futbolístico podría ser llamado *mercantilización*, en el sentido de la implementación ordenada, acelerada y sistemática de medidas propias del mercado contemporáneo en ese espacio (Damo 2012; Gil 2000). Este proceso marca un antes y un después, determinado por un creciente afán por ganar dinero bajo la influencia de nuevas y distintas reglas que van a regir en el deporte. En esta misma línea, la noción de *moderno* refiere a aquellos clubes deportivos que se organizan a partir de los patrones europeos, desarrollando una gestión empresarial y mercantil en torno a los productos que transfieren los valores de la institución a los atributos de una marca (Cruz 2005; Gil 2000, 2003; Giulianotti 2012; Toledo 2002; Proni 2000; Proni y Zaia 2007).

Proni y Zaia (2007) sostienen que el proceso de modernización cobró notoriedad cuando el fútbol se convirtió, a través de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, en una práctica dominante a escala global, porque –si bien ya existía el mercado de pases, de compra y venta de jugadores en el ambiente futbolístico– durante los años noventa experimenta una expansión de gran envergadura que se consolida cuando el marketing deportivo adquiere su verdadera dimensión. Estos autores sugieren que el fútbol en los países

---

<sup>10</sup> Modalidad salarial no formal, encubierta, ofrecida por los clubes a los mejores jugadores, tanto para atraerlos como para mantenerlos en los equipos. Además, en esa época existía un fuerte debate sobre la moralidad en el deporte en el cual se consideraba que, al profesionalizarse, el deporte perdería su virtud y se convertiría en una fuente de corrupción y mercantilismo.

más ricos, donde la economía de mercado imperaba en el interior del campo deportivo, se transformó en un producto sumamente valorizado, especialmente por su potencial de comercialización. En Argentina, la puesta en práctica de las estrategias y programas para posicionar a los clubes como *marcas* registradas en el mercado, comenzó en el Club Atlético Boca Juniors, proceso que estuvo a cargo de los ya mencionados *especialistas*, durante el primer gobierno de Mauricio Macri iniciado en 1995 (Hijos 2014).

Las últimas investigaciones vinculan las transformaciones en el campo futbolístico con el desarrollo histórico del capitalismo tardío, el cual ha llevado a modificaciones económico-sociales de diversa magnitud, alterando el paisaje social y cultural de la vida humana (Castells 2002; Robertson y Giulianotti 2006; Svampa 2005). Estos fenómenos son una expresión más de una dinámica del propio capital, producto de la tendencia decreciente de la tasa de ganancia que lo vuelve incapaz de valorizarse y lo empuja a invadir y someter a su lógica otras esferas sociales tradicionalmente alejadas del lucro (Heller 2016). Esto, entre otras cosas, nos permite comprender la privatización y sumisión a la lógica del mercado de muchas áreas de gestión pública, como un mecanismo propio del sistema económico para recuperar un nivel de ganancia aceptable que le permita desenvolverse armónicamente. Comprender esto es de suma utilidad ya que en un cuadro de mercantilización del deporte es necesario –tal como señala Gil (2000)– pensar al fútbol como unidad económica: el fútbol se transforma en mercancía y su función comienza a ser la de generar ganancia. Esto ocurre cuando se empieza a recaudar mayor volumen de dinero debido a los derechos cedidos para la transmisión de partidos, la publicidad de las empresas auspiciantes y el merchandising. Entonces, si los clubes con fútbol buscan el rendimiento económico, su 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 2006:17).

#### BOCA Y RIVER: DOS GIGANTES QUE SE MODERNIZAN

Como dijimos, el proceso de asociación entre el nombre del club y un conjunto importante de compañías y empresarios se produjo en un momento particular de nuestro país: en la década del noventa. Mientras Boca sentaba

las bases del proceso de modernización en los clubes argentinos, su eterno rival futbolístico atravesaba un proceso convulsivo<sup>11</sup>, producto de la crisis económica que aquejaba a la Argentina a nivel general. A simple vista, en el ámbito de *lagesión*, River parecía colocarse en la vereda de enfrente. Los principales referentes políticos de un club y de otro estuvieron en bandos opuestos en los dos intentos (a fines del siglo pasado y en la actualidad) de transformar a los clubes argentinos en SAD. Así, el entonces presidente José María Aguilar<sup>12</sup> edificó, junto con otros dirigentes, el llamado “Foro social”, que se presentó como un polo político que pretendía aglutinar a los opositores al modelo SAD en las instituciones deportivas. Por su parte, Mauricio Macri luchó tanto en el ámbito de los clubes como en los distintos parlamentos, juntando adhesiones para impulsar el modelo jurídico de las sociedades anónimas en el fútbol. Es importante entender que las SAD expresan un proceso más acabado de mercantilización del fútbol, ya que instalaría el lucro, de manera abierta, como régimen de vida para los clubes. En sintonía con esta propuesta, con el argumento de *administrar eficientemente* el club, la dirigencia de Boca realizó ajustes respecto a la cantidad y diversidad de actividades deportivas, sociales y culturales que se ofrecían y se financiaban en ese momento, situación que continúa actualmente. De hecho, en los últimos estados contables (correspondientes al ejercicio económico finalizado al 30 de junio de 2015 y al 30 de junio de 2016), se admite que el club destina menos del 2% de su presupuesto al resto de las disciplinas deportivas que no son fútbol profesional masculino y que están a cargo de los Departamentos de Educación Física (vóley, fútbol 5, básquet amateur y “deportes varios”), fútbol juvenil, básquet y vóley liga nacional. Mientras que actualmente ofrece (con un costo mensual adicional a la cuota social) la formación en la práctica de deportes amateurs como boxeo, futsal, gimnasia artística, gimnasia masculina, gimnasia rítmica, iniciación deportiva, judo, karate, lucha, *runningy* taekwondo; River brinda casi sesenta actividades en sus instalaciones, incluyendo un instituto educativo incorporado a la formación oficial con niveles inicial, primario, secundario y carreras terciarias que combinan educación con deporte.

Si bien la página oficial del club<sup>13</sup> anuncia la educación como un aspecto fundamental en lo que hace a su función socio-comunitaria y proyecta a través del instituto su compromiso con la misma, los síntomas de la llamada *modernización* parecen haber llegado de manera casi simultánea al club del

---

<sup>11</sup> Este proceso se puede observar, por ejemplo, en el libro de memoria y balance del año 1990 en el que el club trazaba una campaña “comprensiva” para con los socios morosos, teniendo en cuenta la “situación económico-financiera que atraviesa el país y tratando con ello de facilitar la reincorporación”.

<sup>12</sup> Presidente del Club Atlético RiverPlate durante dos períodos consecutivos: 2001-2005 y 2005-2009. Tuvo una extensa trayectoria en la política del club. En una entrevista con una dirigente actual, nos dijo que Aguilar *reivindicaba la política y las agrupaciones, era un político puro, que arrancó desde abajo, desde el departamento de educación en el '93, y después fue secretario*. El hecho de “empezar de abajo” o “hacer carrera” en el club y no ser un “paracaidista” es apreciado como un valor positivo en el modo de hacer política tradicional.

<sup>13</sup> Véase el sitio oficial de River para información sobre el Instituto: <http://www.cariverplate.com.ar/instituto-river-plate>

barrio de Núñez. Los libros de memoria y balance del ejercicio 1994/1995 indican que se había conformado el área de Marketing en consonancia con las técnicas modernas y en función del poder de convocatoria de la institución y el mercado potencial para los servicios que se brindan. Bajo el área de Secretaría, estaba integrada por funcionarios y asesores y manifestaba objetivos que apuntaban a reconstruir el vínculo con la masa societaria que se había alejado y a realizar un control del amplio flujo de productos que circulaban, pero que no pasaban por las manos del club ni se capitalizaban *eficientemente*. Además, se proponía trabajar en *la imagen del club*, adentrarse en el mundo del turismo y centralizar la comunicación. Este antecedente puede ser considerado como un puntapié inicial para llegar a una *gestión* del club con las características que describimos en el apartado anterior. Pese a este impulso, River no profundizó en estas modificaciones hasta el gobierno de Rodolfo D'Onofrio (2013-actualmente), cuya campaña electoral exhibió una fuerte irrupción de un discurso con un claro perfil empresarial, que lo diferenciaba de sus antecesores, José María Aguilar y Daniel Passarella. Mientras el primero hizo una fuerte campaña basada en el asociacionismo, su lucha contra las SAD y su propuesta de un club inclusivo y solidario, estrechando lazos con otras entidades de la sociedad civil, como Red Solidaria, la campaña de Passarella fue muy diferente. Aprovechando su reconocimiento como ex gloria deportiva del club, hizo énfasis en su carácter de *no político*, redituando el desprestigio que tenían estos actores entre la masa societaria, producto de *malos manejos* y pésimos resultados deportivos. Es recién en la campaña del 2013 donde comienza a aparecer con frecuencia la idea de un *equipo* de profesionales capacitados, que acreditan experiencia en cargos jerárquicos de importantes empresas del ámbito privado. Las ideas de *profesionalidad* y de *equipo* son frecuentes en los manuales más esenciales acerca de *la gestión moderna* de los clubes (Fresco 2013), aunque también han comenzado a implementarse en la administración pública (Vommaro 2015). El perfil empresarial de D'Onofrio no sólo se sustentaba en sus propuestas, también se amparaba en su currículum profesional, el cual exhibía orgullosamente en sus materiales de propaganda<sup>14</sup>.

Al analizar los materiales electorales de las agrupaciones políticas riverplatenses para las elecciones, se puede observar un creciente énfasis en la necesidad de *la profesionalización de la gestión* producto del *desorden previo*, basado en la *irracionalidad en el manejo de recursos*. Así, la revista partidaria *Por un River mejor* señalaba que los dirigentes no eran conscientes de lo que implicaba administrar y conducir el club. La improvisación sería consecuencia de la *falta de planificación*. Otro espacio, llamado *Agrupación 28 de septiembre*, colocaba entre sus propuestas "profesionalizar la gestión y potenciar el marketing" con el fin de "optimizar recursos extra futbolísticos". Esto no era patrimonio

<sup>14</sup> El actual mandamás riverplatense 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. Hoy preside La Estrella Seguros de Retiro S.A. y una consultora especializada en asesoramiento, planeamiento estratégico para compras y fusiones de empresas. Es además propietario de una cadena de locales de gastronomía y de una empresa dedicada a la atención médica laboral. Todos estos antecedentes y expertise de gerencia empresarial fueron exhibidos a la hora de presentar su candidatura de cara a los asociados.

exclusivo de pequeñas agrupaciones como las anteriores o de publicaciones de asociaciones, sino también de los grandes candidatos. Antonio Caselli, varias veces candidato a presidente del club, no solo planteaba profesionalizar el área de Marketing sino que también proponía un *marketing autónomo para cada deporte federado*. Además, sugería fundar *embajadas de River en las capitales del mundo*, con el objetivo de establecer franquicias comerciales y la figura del *socio internacional*, una propuesta similar a la implementada por Macri en Boca durante los años noventa. Estos discursos expresan el carácter general de la mercantilización más allá de la dimensión social que pueda tener una institución, de los bandos políticos en su interior o de cómo se posiciona frente a las SAD. Si es en la gestión de D'Onofrio en la que se desenvuelve abiertamente este proceso en River, sería de suma utilidad abocarnos en una comparación con lo acontecido durante el pionero gobierno de Macri, tarea a la cual nos introducimos en el siguiente apartado.

### MACRI Y D'ONOFRIO: UN MODELO EMPRESARIAL

Como mencionamos, la introducción de los patrones *modernos* de organización del fútbol profesional en Argentina hacia los años noventa coincidió con la llegada de políticos con breves trayectorias en el terreno futbolístico, como fue el caso del afamado empresario y actual Presidente de la Nación Mauricio Macri, que marcó una tendencia en la forma de gestionar los clubes deportivos y que, siendo una persona sin trayectoria política en el club, tras su paso por el club, obtuvo relevancia y reconocimiento<sup>15</sup>. Un recurso que fue utilizado por él para legitimarse y generar confianza como dirigente deportivo fue, precisamente, presentar su capital económico y social. Macri provenía de una familia adinerada, con una solvencia económica que superaba ampliamente la posición material de varios dirigentes que participaban de la vida política del club y de la candidatura a las siguientes elecciones. Ninguno de los demás dirigentes lograba alcanzar su condición como empresario vinculado a las actividades comerciales en las empresas familiares reconocidas en diferentes rubros, lo que le permitía estar ligado al *management*<sup>16</sup>. Asimismo, esta prosperidad material y económica acreditaba también la existencia de una

---

<sup>15</sup> En nuestro relevamiento encontramos también el caso de Julio Comparada, analizado por Moreira e Hijós (2013) como “un hombre de fortuna, de una solvencia económica que superaba ampliamente la posición material de los dirigentes y de los socios politizados que participaban del juego electoral” en el Club Atlético Independiente. El pilar de su campaña política fue su presentación como un hombre joven y exitoso en el mundo de los negocios, relacionados con los seguros y las inversiones inmobiliarias. Fue elegido por los socios como presidente de Independiente en 2005 y renovó su mandato en 2008. Al igual que Mauricio Macri, Comparada no tenía ni podía exhibir una trayectoria en materia de fútbol y deportes, a la vieja usanza de los dirigentes que tenían un perfil ligado al trabajo prolongado en distintas comisiones y sectores de la entidad. “Los dirigentes de tradición eran personas que habían hecho carrera en el club o en una institución de menor calibre, pero con un funcionamiento similar en cuanto a su estado jurídico y al objetivo colectivo como asociación civil. Julio Comparada y Mauricio Macri representaban la estirpe del nuevo político que no era reconocido, precisamente, por sus habilidades en la dirigencia deportiva y futbolística” (p. 155).

<sup>16</sup> Management es otro de los términos acuñados por la gestión o administración “moderna” de los negocios, donde se busca “mejorar el desempeño con eficiencia y eficacia”. En este sentido, mientras el marketing se encarga de analizar –desde lo comercial– el consumo, el management comprende el modelo de liderazgo que debe aplicarse, usualmente ligado al estilo europeo.

red de relaciones sociales altamente influyente con funcionarios, empresarios, inversionistas y otros amigos de su padre que tenían peso en las decisiones del país en ese momento, lo cual le otorgaban un poderoso capital social. Su plan era el eco natural de un proceso global, más profundo y abarcador, que se expandía desde su centro hacia el resto del mundo, ya que –como observamos– el proceso modernizador se caracterizó por la aplicación de técnicas que permitieron maximizar la utilidad del fútbol. Bajo el slogan “Para recuperar la gloria perdida”, rodeado de dirigentes de peso y respaldado por antiguas glorias del club, Macri asumió como presidente de Boca en diciembre de 1995 y posteriormente fue reelecto en 1999 y 2003. Las medidas impulsadas en su gestión llevaron al club a *crecer* económicamente y a ser una de las *marcas* corporativas de mayor facturación. El plan de reestructuración de *la imagen* de la institución fue un ejemplo de la aplicación de técnicas y estrategias propias de las compañías modernas y del *sport management*. Así, su reorganización incluyó algunos elementos de la competencia empresarial: la creación de una *identidad* para distinguirse como una institución distinta; la formación de una *imagen* a través de la cual el club sería visto y reconocido a nivel mundial; y la contratación de un *coaching gerencial* que en la entidad se tradujo en la incorporación de un líder con la suficiente empatía para resolver los problemas internos del equipo profesional de fútbol, el Director Técnico Carlos Bianchi<sup>17</sup>. La elección del Director Técnico es una decisión que Macri se atribuye como decisiva en su gestión. En su libro *Pasión y Gestión* (2009), el actual Presidente de la Nación señala una serie de valores que asocia a la figura de Bianchi: solidaridad, lucha y seriedad. Pero sobre todo un “líder nato. Una personalidad arrasadora. Un ganador en toda la línea” (p. 110). Así Bianchi pudo vencer a sus competidores directos (Daniel Passarella y Miguel Ángel Brindisi) para el cargo: él encarnaba los valores que Macri y sus dirigentes querían transmitir para el club.

Además, como parte de la modernización del club, se crearon gerencias, departamentos, secretarías y subsecretarías que modificaron la estructura organizacional interna de la institución. El Departamento de Marketing, por ejemplo, creado bajo la primera gestión de Macri en el club, cobró entidad para orientarse a la búsqueda de un grupo selecto de sponsors que quisieran colocar sus nombres en la camiseta oficial del equipo, la indumentaria, el estadio, las canchas de entrenamiento y las sesiones de prensa. El programa de licencias impulsado por este mismo sector ofrecía a empresas de distintos rubros la posibilidad de usar *la marca Boca* y sumar el valor agregado de esta a sus productos y servicios, con el objetivo de maximizar la utilidad y el beneficio del fútbol y sus derivados, que pusieron en circulación en el mercado una amplia variedad de artículos con un sello oficial de la institución.

A través de las campañas desarrolladas para recaudar fondos, la refacción de La Bombonera y la construcción de Casa Amarilla, se vio reflejado

<sup>17</sup> Junto al Director Técnico Carlos Bianchi, el equipo profesional de fútbol concretó el objetivo de la obtención de títulos nacionales (Apertura '98, Clausura '99, Apertura 2000) e internacionales (Libertadores 2000, 2001, 2003 e Intercontinental 2000 y 2003). Lógicamente, la cruzada económica y deportiva revalorizó aún más la imagen de Boca Juniors a nivel internacional e incrementó las ganancias de todos los sectores: desde jugadores que firmaron contratos más favorables, empresas que comercializaron más productos hasta dirigentes que ganaron en reputación (Hijos 2014).

el *espíritu emprendedor* que le permitió a Macri implementar y aplicar elementos propios de las ciencias empresariales a la institución deportiva. Su objetivo estaría siempre ligado a perseguir *la racionalidad, el riesgo, la ejecutividad, la habilidad, el liderazgo y la ambición propia del ser empresario*, alejándose de *la imprevisión, el desorden y la improvisación* que podrían tener otros *viejos dirigentes*, ya que su convicción radicaba en *la planificación y en la implementación de una estrategia a largo plazo para cada circunstancia*. Macri ha sostenido y afirmado su *amor* por Boca y por sus símbolos como una de las claves del *éxito* y como fundamento de las motivaciones que lo llevaron a encarar el *proceso de cambio* que gestó. No obstante, así como la pasión puede ser una causa del *éxito*, mal manejada puede ser la causa del fracaso, por ello él siempre fundamentó que lo ideal era *no enceguercerse por las pasiones y tener siempre presente la racionalidad*. Muchas veces, sin embargo, la pasión y la gestión entran en tensión, en un dilema, porque no siempre *la pasión* del hincha y *la gestión* del empresario (o del ingeniero, en este caso) apuntan hacia el mismo lado. El relato de Macri se inscribe en una visión neoliberal, considera que *la pasión* puede llevar a tomar decisiones equivocadas, por ello sostiene que la dificultad está en balancear aquella pasión con la mente racional propia del ser empresario –aunque para los hinchas, *la pasión* nada tiene que ver con el proceso de toma de decisiones racionales, son dos planos diferentes–. A lo largo de doce años de mandato, determinadas políticas de *marca* permitieron al club obtener importantes ingresos comerciales (ya sea por auspicios o merchandising) y la apertura a un fuerte posicionamiento internacional. Este proceso se inició debido a la profesionalización de la estructura gerencial del club y la apertura de las áreas de marketing y desarrollo comercial. Macri ha fundamentado que la única manera de mantener una ventaja competitiva a nivel internacional es actualizando constantemente los productos y la forma de producirlos, *innovando*. La organización y el método han sido los valores que se impulsaron desde su *gestión*, profundizando el fortalecimiento de la dirección general y de una estructura gerencial para facilitar el lanzamiento de planes profesionales de marketing.

Este proceso, que tuvo lugar durante la década de los noventa en Boca, tiene su eco en la actual *gestión* en RiverPlate. La cuestión comunicacional –sumamente importante para difundir *la imagen* de las instituciones que buscan empresas que se asocien a ellas– es uno de los pilares del gobierno encabezado por D’Onofrio. Por ejemplo, en una campaña a través de las redes sociales, principalmente Twitter, cuando River ganó el campeonato local en 2014, desde las cuentas oficiales del club se instaló el *hashtag* *#RivervuelveaserRiver*. Del mismo modo, cuando el plantel viajó al mundial de clubes de Japón se instó a los usuarios de redes sociales que colocaran el slogan “Japón 2015” en su foto de perfil. Situaciones similares han ocurrido en otros aniversarios de importancia promovidos a través de las redes, espacio que también se ha utilizado para lanzar el *e-commerce* oficial “Tienda River”. Pero esto no fue efectuado directamente por el club, sino que para realizar estas funciones –a través del entonces llamado Departamento de Prensa y Difusión– se contrató a la empresa *Management Press* para el manejo de los medios digitales, lo cual implicó lógicamente la llegada de

personal rentado, entre ellos un Community Manager, encargado de coordinar todo el contenido digital vinculado al club lanzado a la web.

La profesionalización de las distintas áreas en River continuó con peculiares contratos para *optimizar los costos* a través de una gestión profesional, por ejemplo, de las compras en el Departamento de Hacienda. La profesionalización parecería ser el camino para transformar a la institución en una verdadera *marca*, con una gran proyección internacional. Este fenómeno es requerido para revolucionar la forma en que el club se piensa a sí mismo, aspirando –tal como sostiene el espacio “Pensando en River”<sup>18</sup>– a aumentarla proyección, tanto nacional como global, lo que podría generar un cambio cultural histórico al empezar a abrirse hacia el mundo. Este marcado énfasis en lo comercial, además de reflejarse en la estructura de gestión y en la forma en que sus responsables fundamentan sus actos, se observa también en el funcionamiento de los algunos departamentos del club, más precisamente en sus objetivos, destinados a adoptar funciones vinculadas a lo comercial y a la relación con el mercado, diferentes a su concepción original. Por ejemplo, como indica el Memoria y Ejercicio Administrativo 2013/2014, el Departamento de Sistemas se encarga de planificar la implementación de Tu Lugar en el Monumental (TLM) y los proyectos comerciales del club como la credencial “Somos River” (SR) o *Tienda River* que requieran soporte técnico. Es así que la orientación de imponer la *marca River* comienza a aparecer en los objetivos de otras áreas del club. En el Departamento de Relaciones Institucionales se presenta 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–, que también se propone como meta acercar Somos River; una credencial para los no socios, que tiene entre otros fines instalar la *marca River*. Los dirigentes suponen que las instituciones deportivas que gestionan de esta manera en algún momento alcanzan la gloria deportiva. Como señalamos anteriormente, siguiendo a Proni y Zaia (2007), vencer en los torneos sigue siendo un objetivo que los dirigentes de un club de élite deberían perseguir. En los casos de Boca y River, fue posible advertir la relación estrecha entre la forma de gestionar un club de fútbol desde el punto de vista empresarial, tomando los modelos de las empresas con fines de lucro, y los resultados deportivos favorables.

Una de las primeras medidas llevadas adelante por la gestión de D’Onofrio en River fue la implementación de un abono arancelado para los partidos del campeonato local (TLM), que entraba en contradicción con el estatuto social del club<sup>19</sup>, ya que arancelaba una serie de tribunas anteriormente accesibles al socio con la presentación del carnet social al día. En una de las observaciones de nuestro trabajo de campo durante una reunión agrupacional a la que fue invitado un dirigente de River, cuando los socios hacían comentarios críticos acerca de ciertas medidas de corte empresarial, especialmente TLM, este respondía: “Yo

<sup>18</sup> Espacio multipartidario, de carácter consultivo y propositivo, integrado por profesionales que debaten y asesoran a la gestión del club.

<sup>19</sup> 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.

los entiendo, pero para ganar hay que vender”, señalando que estas medidas son inentendibles desde la política, pero sí desde el marketing. En un marco de resultados deportivos exitosos para el fútbol de River, existe por parte de algunos dirigentes una asociación no solo entre las medidas empresariales y el éxito deportivo, sino también con el sacrificio financiero que estas representan para los socios, porque en este caso –insistimos– se trataba del arancelamiento de las tribunas otrora gratuitas.

La cruzada económica y deportiva debía revalorizar aún más *la imagen* de estas dos grandes instituciones e incrementar las ganancias de todos los sectores: desde jugadores con contratos más favorables, empresas que comercializaran más productos, hasta dirigentes que ganaran en reputación. Si bien esto fue lo que sucedió en Boca, en River las cosas fueron diferentes, al menos para los jugadores de fútbol profesional, ya que muchos de ellos terminaron yéndose con el pase en su poder<sup>20</sup>. Esta situación no permitió que el club pueda capitalizar la presencia de dichos deportistas: aunque fueron ellos, en algún sentido, quienes hicieron posible los títulos obtenidos y se valorizaron en el mercado, el club no pudo venderlos y aprovechar la exposición que una institución como River representa para la carrera de cualquier jugador.

Otro punto importante en la llamada modernización está en los estadios. Las recurrentes remodelaciones en los estadios en clave *moderna*, la adaptación de estos a los parámetros FIFA constituye otra expresión del proceso de mercantilización en los clubes deportivos. Cruz (2005) indica que, en el caso brasileño, la construcción de “arenas ultra modernas polivalentes” era uno de los medios más eficientes para convertir un club en una entidad independiente financieramente. Estos recintos facilitarían la entrada de divisas en el club, no solo a través de la venta directa de entradas los días de partido o de abonos por temporada, sino también por la explotación del estadio y sus instalaciones. Con las reformas, este podía tener un uso diversificado como un escenario de shows y convenciones, y como un espacio para la utilización comercial en el interior y en el exterior con lugares destinados a estacionamientos, tiendas, centros comerciales, restaurantes y museos (Cruz 2005:13). El pionero en estas innovaciones en Argentina también fue Boca, a través de la primera gran obra que emprendió la gestión de Macri en 1996, la cual se ajustaba a las normativas de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA), el organismo rector del fútbol mundial. Las tareas de remodelación de La Bombonera se concentraron en el acondicionamiento de todos los sectores del estadio (incluyendo un estacionamiento, rampas de acceso, campo de juego rodeado de vidrio con laminado de seguridad, doble iluminación, sistema de audio y video y un palco presidencial acorde a la perspectiva global del cambio de estructura). Se demolieron los antiguos palcos que daban a la calle Del Valle Iberlucea, reemplazándolos por una pequeña tribuna realizada con estructura metálica y se construyeron 200 plateas preferenciales (algunas para clientes corporativos) y 32 palcos VIP cubiertos y alfombrados, con espacio hasta para seis personas, equipados con frigobar, aire acondicionado, baño privado y TV. Lógicamente, la incorporación de estos servicios repercutió en el aumento del valor de las

---

<sup>20</sup> Situación en la que el deportista deja el club, sin permitir al mismo participar en los réditos del traspaso.

entradas y los abonos para ver los partidos en estos sectores preferenciales. El objetivo de refaccionar La Bombonera sigue vigente en la actualidad y es una de las grandes preocupaciones del actual presidente –apoyado por el macrismo– Daniel Angelici<sup>21</sup>, quien debe enfrentar el problema de la falta de capacidad para albergar a más de 180.000 socios, entre activos, interior y adherentes<sup>22</sup>. La propuesta de Angelici es construir un nuevo estadio como solución a la imposibilidad de algunos socios e hinchas de asistir a los partidos de local. El principio de *progreso* rige en la construcción y la renovación de los estadios de fútbol, porque, según dicen los cánones de modernidad de los organismos internacionales,

“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” (FIFA 2011:6).

El nuevo recinto se parecería mucho a los europeos (los cuales se erigieron y/o adecuaron en Brasil para el último Mundial 2014), tendría dos anillos con capacidad para 75 u 80.000 personas, con mayoría de butacas y un reducido espacio para populares, y además se construirían torres de estacionamiento. El análisis que realiza Mosko (2007) sobre el Club Atlético Paranaense de la ciudad de Curitiba (Brasil) ayuda a pensar el caso argentino. Según el autor, la demolición del *mítico* estadio, la construcción de uno totalmente renovado sobre la base de los modelos europeos y la edificación de un centro de entrenamiento más moderno, pondrían de manifiesto que el objetivo de la dirigencia es obtener un capital simbólico que continúe elevando la posición de la institución en la

<sup>21</sup> Daniel “Tano” Angelici es abogado y proviene del ámbito empresarial. Desde muy joven está ligado a la administración de salas de juego, máquinas y apuestas en la provincia de Buenos Aires. También es dueño del distinguido restaurante Madero Tango. Fue tesorero de Boca durante buena parte de la presidencia de Mauricio Macri en el club, pero renunció al cargo cuando Jorge Amor Ameal decidió renovarle el millonario contrato a Riquelme. En Boca, Macri forma, conduce y transfiere su legado a Angelici, siendo vocal titular hasta llegar a la presidencia en 2011, y reelecto en 2015 a pesar de los fracasos deportivos. Mientras que líderes de la agrupación Boca es Nuestro nos han dicho que “es el brazo ejecutor de Macri en los ámbitos del fútbol, la política y la justicia” (03/04/2016), una encuesta publicada por el diario *Clarín* en 2016 sostiene que es uno de los dirigentes con menor imagen positiva, llegando apenas al 1%. Además, es uno de los principales impulsores del nuevo formato del fútbol argentino con la Superliga y tiene peso dentro del poder judicial, ya que desde abril de 2016 es el vicepresidente del Colegio Público de Abogados.

<sup>22</sup> El socio adherente es una categoría de afiliación al club, diagramada por la gestión de Daniel Angelici (aunque referentes cercanos a Roberto Digón y Jorge Amor Ameal nos han dicho que ya se venía trabajando en esta alternativa). Varios socios adherentes nos comentaron las dificultades que tuvieron para acceder a entradas para los partidos y la demora y el incumplimiento en el tiempo de espera para pasar a la categoría activos. Más allá del proyecto de incorporación de nuevos socios, lo interesante fue el spot publicitario para comunicarlo, tal como ocurre con el macrismo y la propaganda oficial en la política nacional, en sintonía con las últimas estrategias de comunicación que se han implementado en el club.

disputa con otras entidades distinguidas a nivel global. En el caso de Boca, el debate continúa y se centra en no dejar sin funcionalidad el originario estadio Alberto J. Armando, aunque Angelici sostenga que la alternativa sería alquilarlo para la organización de shows y espectáculos. Referentes de las agrupaciones políticas “Boca es Pueblo”, “Boca es Nuestro”, “La Bombonera” y otras con menos adhesión, rechazaron este proyecto públicamente (en *banderazos*, denuncias públicas y movilizaciones) recurriendo o exacerbando notas de carácter épico y romántico en relación al espacio, refiriéndose al estadio como parte de la *identidad boquense*, apelando a lo afectivo y emocional. Con estas acciones advertían (y continúan haciéndolo) sobre el posible aprovechamiento en torno a la construcción de la nueva cancha: “esto es así porque ven en Boca una unidad de negocios y la posibilidad de lucro, por eso no pueden ver lo que sí vemos y sentimos los verdaderos hinchas de Boca”, nos decía un defensor de La Bombonera durante un *banderazo*, recordando además que estos nuevos dirigentes en nada se parecen a Camilo Cichero, presidente de Boca en los ‘40, quien hipotecó su casa para arrancar las obras del estadio. “Ese era un dirigente que pensaba en el club, y no en sí mismo o en sus negocios”, manifestó un hincha en diciembre de 2013, durante uno de los primeros eventos en contra de la construcción de un nuevo estadio.

La resistencia a la propuesta de la actual gestión de construir un nuevo estadio continúa a través de movilizaciones de los hinchas, que exigen una solución frente a la imposibilidad de asistir a los partidos de fútbol de local debido a la capacidad limitada del recinto. Es así que por medio del lema “De La Bombonera no nos vamos”, distintas agrupaciones no oficialistas convocaron al último *banderazo* el pasado 25 de mayo de 2016 en las puertas del estadio, con el propósito de celebrar un año más del *mítico* campo y reafirmar que de allí no se van. El ferviente reclamo que vienen realizando estas agrupaciones expone como objetivo central defender La Bombonera. Los referentes políticos argumentan que “este estadio es un símbolo” y que es posible generar un plan de reforma edilicia y ampliación en lugar de construir una nueva cancha. Frases como: “De acá no nos vamos”, “Al club lo hace grande su gente”, “no jodan con Boca”, “porque Boca es La Bombonera y La Bombonera es Boca”, “La Bombonera es sagrada” y “No queremos ser estadio shopping o estadio casino”, son las que se repiten en los discursos de los hinchas, *socios militantes*<sup>23</sup> y miembros de las asociaciones políticas, quienes destacan el valor sagrado que tiene para ellos un estadio de más de setenta años, aun sabiendo que no se ajusta a los parámetros de modernidad instaurados por la FIFA. Así, algunos hinchas a los que entrevistamos optan por *irse a pique en lugar de rendir el pabellón*, lo que significaría *transar con los dirigentes*, negociar y no permitir el avance del negocio y las reformas modernas por encima de lo histórico. Ellos se posicionan desde la reivindicación y la denuncia de la injusticia, presentándose como diferentes moralmente en el modo de actuar, distanciándose de las prácticas

---

<sup>23</sup> Siguiendo a Moreira (2006), los hinchas militantes son aquellos que realizan “sacrificios” incondicionalmente por los colores del club (virtudes que se demuestran tener a lo largo de varios años de militancia). Los valores de lealtad y fidelidad son interpretados como “ofrendas” a la institución sin pedir un beneficio material a cambio, como seguir y alentar al equipo, más allá de las dificultades que se presenten en cada partido, denotan el vínculo verdadero que los une al club (p. 57-58).

y los valores de “los de adentro” –los actuales dirigentes y empleados de la gestión de Angelici (Hijos 2017).

Si bien River no ha planteado una reforma del estadio en estas características, existen nuevas disposiciones respecto a su acceso. Durante 2014 se creó una credencial llamada “Somos River” (SR) destinada a los no socios, la cual permite –a un costo que equivale a un cuarto del valor de la cuota social– acceder a la posibilidad de comprar el sobrante de ubicaciones no reservadas con el sistema TLM. Así muchos socios quedarían en igualdad de condiciones con otros individuos que pagan un cuarto del valor de lo que abonan estos, frente a la posibilidad de acceder a una entrada. Con el fin de generar nuevos ingresos, se lanzó el llamado *Hospitality Monumental*, un producto que separa sectores de una las plateas más caras del estadio para vender un paquete especial. A la hora de seducir a un potencial comprador, se hace énfasis en la gastronomía exclusiva y el servicio de estacionamiento, también bajo los parámetros de FIFA. Tanto *Hospitality Monumental* como SR son medidas llevadas adelante por el Departamento de Marketing y contaron con el respaldo de una fuerte campaña en los medios de comunicación, con videos en los que participaban futbolistas del club, invitando a la audiencia a ser parte de la *comunidad*. Según lo informado por el propio Departamento, los fines de SR persiguen la instalación de *la marca River*, para “generar ingresos con nuevos negocios y fortalecer una red de comercios”, bajo la consigna de que el acreedor está siendo parte de “la comunidad del más grande” y que ayuda a “seguir construyendo la identidad riverplatense”. Estas medidas responden a los más elementales postulados del marketing deportivo: innovación y creatividad para la creación de mercados (Molina 2007) –como pueden ser los no socios–, consolidar vínculos con las empresas asociadas a la *marca* de los clubes, para potenciarlas mediante los slogans que buscan legitimar en el consumo a través de la pertenencia a un colectivo determinado.

Pero frente a toda esta estructura y los cambios orientados por la racionalidad y la eficacia, existe una dimensión social de River, que en Boca se percibe de otro modo. Más allá de las actividades solidarias que ambos clubes realizan, se constata una participación cotidiana mucho más fuerte de los asociados, fomentada desde la institución localizada en Núñez. El espíritu de este fenómeno se materializa en la llamada “Subcomisión del Hinchista”, que es un espacio oficializado del club, es decir que está bajo la dependencia de la Comisión Directiva. Este se encuentra integrado por representantes de distintas fuerzas políticas del club y, de acuerdo a los documentos oficiales de la institución, este espacio tiene el propósito de integrar a los socios, motorizar su participación desinteresada, difundir la *pasión riverplatense* en todas las actividades de la institución y promover el uso de símbolos e insignias característicos. La subcomisión trabaja para integrar a los socios a otros espacios y actividades, y que más allá de que concurran al estadio a ver los partidos de fútbol masculino y de primera división, busca que la mayoría de la masa societaria se apropie del espacio del club que *es de ellos* –situación que, de acuerdo a los miembros de esta subcomisión no ocurre, ya que “ellos no se vinculan con otras actividades que ofrece la institución”. Además, desde este espacio se impulsan acciones

solidarias, como apadrinar un comedor o realizar donaciones, iniciativas fomentadas por los propios socios que se acercan al espacio, y diferentes de las realizadas a través del Departamento Social del club o de la Fundación River. Otro tipo de actividades frecuentes, además de organizar el “recibimiento” del plantel de fútbol masculino cuando River juega de local, son una serie de reuniones sociales que también tienen el propósito de reforzar el sentido de pertenencia con la institución. Así los socios se reúnen, motorizados por este espacio, a pintar los paredones del club, limpiar las instalaciones y organizar tareas sociales. De acuerdo con un miembro de esta Subcomisión del Hincha, River es

“mucho más que un partido los domingos, hay una vida social más allá de eso, de martes a sábados. River tiene un promedio de 4.000 autos por día, 1.000 empleados. Para que el socio tenga dimensión, que venga a comer un asado (...) en un lugar que es nuestro, que pocos tienen ese privilegio”.

En el curso de nuestro trabajo de campo, mientras conversábamos con hinchas, socios y militantes partidarios de River, pudimos observar en sus relatos y experiencias una *huella* que dejó la presidencia de Macri en Boca, que expresa por qué en River “la situación fue distinta”. Durante un encuentro con un hincha, militante y político de River, mientras hablábamos acerca de los avales económicos necesarios para presentarse como candidatos a elecciones tal como establece Boca<sup>24</sup> y la posibilidad de que esto suceda en River, manifestó: “yo la verdad que creo que no por el espejo de los primos. Boca tiene eso y en el mundo interno de la política de River es muy rechazado”. Por otro lado, un dirigente de una agrupación tradicional del club nos señaló, en relación a la política nacional: “me apena que haya riverplatenses que hayan votado a Macri, con todo el mal que nos hizo”. Firme a sus convicciones y al *amor* por el club, él aseguró que “no votaría nunca a un tipo anti-River, yo soy político de River y vivimos en otra escenografía. Nos importa más River”. Ante la posibilidad de una transformación de los clubes argentinos en SAD, otro dirigente de la oposición expresó: “en River va a ser difícil, porque hay mucha gente en contra, es un club muy social”. Que el “ejemplo Macri” esté mal visto entre ciertos individuos que hacen política en el club es otra demostración de la importancia que tienen las particularidades históricas y políticas de cada institución. En Boca, el modelo de gestión empresarial y mercantil –fundado en las decisiones racionales y desde la experiencia en el mundo de los negocios– predomina por sobre las resistencias que pueden llegar a ejercer los detractores de esta lógica. En River conviven las dos: una lógica ligada al lucro que se desarrolla a toda velocidad y otra que parece remitir a los valores fundacionales de los clubes de principios del siglo pasado, promoviendo el voluntarismo, la solidaridad y

---

<sup>24</sup> A partir de la reforma del estatuto en 1997, los candidatos que se presentaran a elecciones en Boca debían presentar un capital mayor o igual al 20% del patrimonio de la institución, o acreditar avales por ese dinero, cuyos avalistas estuvieran dispuestos a hipotecar. La idea original de pedir garantías por el 20% del patrimonio fue reducida por un Tribunal Civil al 10% y actualmente sigue vigente, aunque existen incertidumbres respecto a que todos los dirigentes la cumplan (Hijos 2014).

estrechando lazos identitarios. Como vimos a lo largo del trabajo, en la lucha por la predominancia, estas dos lógicas coexisten, a veces de manera armónica y otras de manera conflictiva.

## CONCLUSIONES

En este análisis comparativo de los dos clubes se ha buscado resaltar la forma en que la mercantilización del fútbol –como proceso global– desembarca en la arena local y se adapta a las particularidades argentinas, fundamentalmente al carácter jurídico no lucrativo, un obstáculo para el desarrollo de la comercialización del deporte (Molina 2007). Esto último no es algo menor ya que implica la convivencia de lógicas mercantiles con aquellas no lucrativas. Las características de esta coexistencia responden a la propia historia de cada institución. En el caso de River, permiten comprender el porqué de la distancia temporal entre la aplicación abierta de estas medidas y estrategias, mientras que en Boca se logró un rápido consenso acerca de las pautas de modernización, reforzadas por los resultados deportivos durante la gestión de Macri. Es que durante los años noventa, los órganos políticos de la institución de Núñez habían rechazado contundentemente la propuesta de gerenciamiento de la empresa texana Hicks, además de encabezar la lucha contra la implementación de las SAD en Argentina, repudiando dicho modelo en ese momento y también recientemente en la Asamblea de Representantes del club, donde se pronunció en oposición, argumentando que “el club es de los socios”. No obstante, como vimos a lo largo de este trabajo, al lado de estos pronunciamientos existe una serie de medidas que portan la lógica mercantil, similares a las implementadas por la gestión de Macri en Boca, con la particularidad de que su figura es criticada. Es así, entonces, que el fuerte carácter social de RiverPlate, la tradición asociacionista y la lucha política en su seno, son factores fundamentales a la hora de entender cómo esta tendencia a la mercantilización no opera en el vacío, sino que debe adaptarse a las condiciones locales para poder desplegarse.

Sin embargo, tanto el modelo asociacionista (AC) como el modelo SAD, no dejan de ser modelos ideales, teóricos. En la práctica, la situación adopta diferentes matices y esto se vuelve cada día más notorio en los clubes deportivos argentinos que se organizan bajo el modelo AC. Aunque toman medidas de gestión de inspiración claramente empresarial, orientadas al lucro y la ganancia –que en ocasiones desplazan derechos societarios y consideran a los hinchas desde el punto de vista de un mero cliente (generando una lógica de inclusión/exclusión de acuerdo a la capacidad de compra) –, estas conviven con algunas de las prácticas tradicionales del modelo AC: la participación, la solidaridad y el sentido de pertenencia. A pesar de esto, lo que ofrece el club, el deporte –y en esto juega un rol principal el fútbol, ya que hemos categorizado a estas instituciones como *clubes con fútbol*–, es considerado una mercancía que debe ser vendida, su mercado debe ser ampliado y un largo etcétera. Este rol es el que asumen los gerentes, considerados por quienes gobiernan estos clubes deportivos, como el personal más adecuado para alcanzar estos objetivos y consolidar la expansión de las *marcas* de ambas instituciones.

Si bien las estrategias del proceso de mercantilización han sido incorporadas tanto en Boca como en River, estas medidas están lejos de transformar a los clubes argentinos en SAD, aunque la última decisión al respecto parece no estar solo en manos de los clubes, sino también de los organismos internacionales (como la FIFA y la CONMEBOL, que intervienen) y de la reglamentación estatal. Consideramos que lo indagado hasta aquí pone de manifiesto la necesidad de superar las miradas dicotómicas a la hora de estudiar las instituciones deportivas argentinas. 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 nuestras observaciones está en poder observar muchas de las dinámicas cotidianas que indican cómo lo lucrativo y lo no lucrativo, en ambos casos y de acuerdo a sus particularidades, se encuentran en un mismo espacio. En el caso de River se presenta de forma más manifiesta con sus múltiples actividades y espacios de participación, aunque atravesando un proceso en el cual su gestión se vuelve progresivamente más empresarial; mientras que en el caso de Boca, a través de acciones de repudio y resistencia de ciertos hinchas y referentes de las agrupaciones políticas no oficialistas a muchas de las políticas de la gestión, bajo el argumento de que *piensan en el lucro*, más que en los intereses del club.

De lo que no hay dudas entonces, es que estamos ante un proceso abierto, contradictorio, que se está desarrollando en vivo y en directo y con un final incierto, en el que se ponen en juego diversas lógicas acerca de lo que es un club deportivo en Argentina. Por ello, una de las conclusiones más importantes de nuestro trabajo tiene que tomar como punto de partida, de ahora en adelante, la concepción del fútbol como mercancía, es decir, una entidad económica generadora de ganancias, que se esfuerza por abrir nuevos mercados, pero sin olvidar el carácter asociativo y social en el plano del bien común que tienen e implican los clubes argentinos (Daskal y Moreira 2017). Además, a la hora de pensar el fútbol en general, debemos tener en cuenta que, debido al desarrollo desigual de los distintos sectores producto de la competencia del mercado, se generarán situaciones de exclusión entre los distintos clubes (Gil 2000) y en el interior de los mismos, entre sus distintos actores. Este contexto recientemente ha dado lugar a la visibilización de nuevos agentes que comienzan a ocupar un lugar en la escena contemporánea de nuestro fútbol que, a través de reclamos y movilizaciones, parecen estar llamados a ocupar un rol protagónico. Aparte de los ya mencionados socios e hinchas, estamos hablando de los futbolistas y empleados de los clubes, que han sostenido una serie de medidas de lucha, entre ellas largas huelgas y paros, poniendo de relieve la complejidad de la vida

de las instituciones deportivas en el siglo XXI.

#### AGRADECIMIENTOS

Este trabajo fue realizado en el marco de las investigaciones desarrolladas por el Seminario Permanente de Estudios Sociales del Deporte, financiado a través de los proyectos PIP 112 201501 00751 2016-2018, UBACyT 20020150200090BA 2016-2018 y CONICET, dirigidos por la Dra. Verónica Moreira, el Dr. José Garriga Zucal y el Dr. Pablo Alabarces.

#### BIBLIOGRAFÍA

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

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

Damo, S. A. (2012). Lo económico y lo simbólico en el fútbol mercantilizado. Una interpretación antropológica. En S. Villena Fiengo (ed.), Cuaderno de Ciencias Sociales. *fUtopías: Ensayos sobre fútbol y nación en América Latina* (pp. 71-106). Costa Rica: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).

Daskal, R. y Gruschetsky, M. (2013). Clubes de fútbol: su dimensión social. El Club Atlético RiverPlate a comienzos del siglo XX. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 17(176). Recuperado de: <http://www.efdeportes.com/efd176/clubes-de-futbol-su-dimension-social-river-plate.htm>

Daskal, R. y Moreira, V. (2017). Clubes argentinos: Debates sobre un modelo. San Martín: Universidad Nacional de General San Martín.

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

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

Frydenberg, J. D. (2001). La crisis de la tradición y el modelo asociacionista en los clubes de fútbol argentinos. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 6(29). Recuperado de: <http://www.efdeportes.com/efd29/asoc.htm>

Frydenberg, J. D. (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. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 8(51). Recuperado de: <http://www.efdeportes.com/efd51/clubes.htm>

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

Gil, G. J. (2000). Monopolio televisivo y 'gerenciamiento': el fútbol como mercancía. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 5(26). Recuperado de: <http://www.efdeportes.com/efd26a/futbolm.htm>

Gil, G. J. (2003). La modernización imaginada del fútbol argentino:

- entre el club y la empresa. *Civitas Revista de Ciencias Sociales*, 3(2), 339-348.
- Giulianotti, R. (2012). Fanáticos, seguidores, fans e flaneurs: una taxonomía de identidades del torcedor no futbolero. *Revista de História do Esporte*, 1(5), 1-35.
- Heller, P. (2016). *Capitalismo zombie: crisis sistémica en el siglo XXI*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Hijos, M. 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 en Antropología Social). Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires.
- Hijos, M. N. (2017). #DeLaBomboneraNoNosVamos: tensiones entre los modos de festejar y resistir de un grupo de hinchas de fútbol argentino. En prensa.
- Macri, M., Ballvé, A. e Ibarra, A. (2009). *Pasión y gestión*. Buenos Aires: Aguilar.
- Molina, G. (2007). *El fin del deporte*. Buenos Aires: Paidós.
- Moreira, V. (2006). *Los modos de ser hincha. Participación social y proceso político en un club social y deportivo*. (Tesis de Maestría en Antropología Social). IDES-IDAES. Universidad Nacional de General San Martín.
- Moreira, V. (2010). La política futbolizada: *Los dirigentes deportivos y las redes político-territoriales en Avellaneda*. (Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales). Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires.
- Moreira, V. (2016). Gerenciamiento, "democracia" y procesos políticos en Racing Club. En Levoratti y V. Moreira (Comp.). *Deporte, cultura y sociedad: estudios socio-antropológicos en Argentina* (pp. 149-172). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Teseo.
- Moreira, V. e Hijos, N. (2013). Clubes deportivos, fútbol y mercantilización: los casos de Boca Juniors e Independiente en Argentina. *Question*, 1(37), 149-162.
- Mosko, J. C. (2007). Fútbol moderno e a busca pelo capital: o exemplo do Clube Atlético Paranaense. En L. Ribeiro (org.), *Futebol e globalização*. San Pablo: Fontoura.
- Proni, M. W. (2000). *A metamorfose do futebol*. San Pablo: Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP.
- Proni, M. W. y Zaia, F. H. (2007). Gestão empresarial do futebol num mundo globalizado. En L. Ribeiro (Ed.), *Futebol e globalização* (pp. 19-47). Jundiaí-San Pablo: Fontoura.
- Robertson, R. y Giulianotti, R. (2006). Fútbol, globalización y glocalización. *Revista Internacional de Sociología*, LXIV(45), 9-35.
- Svampa, M. (2005). *La sociedad excluyente: la Argentina bajo el signo del neoliberalismo*. Buenos Aires: Taurus.
- Toledo, L. E. de (2002). *Lógicas no futebol*. San Pablo: Hucitec.
- Villena Fiengo, S. (2003). Gol-balización, identidades nacionales y fútbol. En P. Alabarces, (Comp.) *Futbológicas: fútbol, identidad y violencia en América Latina*. Buenos Aires: CLACSO.
- Vommaro, G. (2015). Contribución a una sociología política de los partidos. Los mundos sociales de pertenencia y las generaciones políticas de

PRO. En G. Vommaro y S. Morresi (Org.), *"Hagamos equipo" PRO y la construcción de la nueva derecha en Argentina* (pp. 111-161). Buenos Aires: UNGS.

#### OTRAS FUENTES

Estatuto Social del Club Atlético Boca Juniors

Estatuto Social del Club Atlético RiverPlate

Memoria y Balance. Estados contables del Club Atlético Boca Juniors desde 1988 hasta 2017

Memoria y Balance. Estados contables del Club Atlético RiverPlate desde hasta 1989 hasta 2016