

# La modernización imaginada del fútbol Argentino

Entre el club y la empresa<sup>1</sup>

*Gastón Julián Gil<sup>2</sup>*

## Introducción

La década del noventa marcó los primeros signos de cambio en las estructuras del fútbol argentino. El modelo tradicional de gestión colectiva basado en la composición jurídica de las asociaciones civiles sin fines de lucro comenzó a ser discutido por los diversos agentes del campo futbolístico, es decir, dirigentes,

---

<sup>1</sup> El presente artículo fue presentado originalmente en el Fórum Etnografías do Capitalismo Contemporâneo del XXIII Reunião da Associação Brasileira de Antropologia (Gramado, junio de 2002) y reúne resultados periféricos de dos investigaciones diferentes. La primera de ellas se realizó en el marco del proyecto “Medios de comunicación y deporte” de la Dirección de Deportes de Universidad de Buenos Aires (1998-1999), dirigido por el autor. La restante derivó en la tesis de maestría en antropología social de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM), denominada “Fútbol e identidades locales. Dilemas de fundación y conflictos latentes en una ciudad ‘feliz’”, dirigida por Guillermo Ruben.

<sup>2</sup> Antropólogo Social, Professor da Universidad Nacional de Mar del Plata, Becario doctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet). E-mail: gasgil@mdp.edu.ar

jugadores, periodistas y representantes de jugadores.<sup>3</sup> Los principales clubes de la Argentina empezaron a subir sus ya considerables pasivos (Racing, River y Boca, especialmente), mientras que aquellos con economías usualmente ordenadas abandonaron sus modelos de austeridad reconocidos durante décadas (Independiente). Paralelamente, los contratos de los jugadores y entrenadores, las transferencias pagadas entre clubes locales, o los sueldos de los periodistas estrellas se inflaron de manera sostenida. La subvaluación de dólar durante la década del noventa en la economía Argentina permitió que se pagaran cifras que, si bien no podían compararse a las pagadas en las ligas de Italia y España, nunca habían sido vistas en el medio local. En el contexto nacional se dieron transferencias de cifras millonarias (cercasas a los 5 millones de dólares) que pocos años antes ni siquiera eran pretendidas por los clubes argentinos cuando se desprendían de sus principales estrellas ante las ofertas de los clubes más poderosos del mundo.<sup>4</sup>

De forma paralela a estos procesos futbolísticos, la Argentina experimentó con el arribo de Carlos Menem a la presidencia (1989-1999) una oleada de privatizaciones de los servicios públicos, entregadas en casi todos los casos a capitales privados trasnacionales o estatales europeos. Esta política transformó la estructura económica argentina para colocarla, junto con la brasileña, como la más desnacionalizada del planeta. Para llegar a esta situación, la retórica de la globalización se impuso como discurso hegemónico, vinculada de manera directa a la ineficiencia de los servicios públicos bajo gestión estatal y el atraso económico del país. Sin embargo, pese a ese alcance privatizador y globalizador, a los clubes de fútbol no les resultó demasiado difícil rechazar los tenuous intentos privatistas que pretendieron imponer el modelo de las sociedades anónimas triunfante y “exitoso” en el resto del mundo, en este caso bajo la forma del “gerenciamiento”. Este nuevo discurso anclado en un paradigma de la modernización se enfrentó, como ocurre en otros campos sociales, a lo “tradicional”, indicado como causa del atraso económico. La figura del “gerenciamiento” surgió como la aplicación “argentina” del efecto globalizador de los clubes-empresa para solucionar los problemas económicos del fútbol. El “gerenciamiento”, también denominado “tercerización”, consiste en la llegada de un grupo empresarial para tomar, a cambio de una suma de dinero, el control del fútbol profesional de una institución. El pequeño número de casos concretados (Argentinos Juniors, Quilmes, Racing Club, entre los más conocidos) arroja diver-

---

<sup>3</sup>Los representantes de jugadores, llamados también intermediarios, son figuras que cobraron una alta cuota de protagonismo en los noventa.

<sup>4</sup> También es necesario reconocer que la década del noventa fue sumamente exitosa en torneos internacionales para los clubes de Argentina. Dos de ellos, Vélez Sarfield y Boca Juniors, obtuvieron la Copa Intercontinental.

sas posibilidades de los gerenciamientos. En algunas ocasiones, la empresa paga un derecho al club por comercializar el fútbol profesional y a cambio se queda con parte de su patrimonio (el grupo Excell con Quilmes durante 2000-2001), en otros el club le cede el control absoluto del fútbol profesional (incluso con cambio de ciudad para los partidos como local) a un grupo inversor que enriquece el plantel (Argentinos Juniors a *Torneos y Competencias* en 1995) y otra de las posibilidades es que la corporación empresaria asuma la gestión completa de la institución (Albiceleste S. A. con el quebrado Racing Club). Existen otras muchas opciones que se han manejado en los últimos años, pero ninguna de ellas (tampoco las anteriores) se ha estabilizado como el modelo a seguir. Con excepción de Racing Club, las demás intervenciones empresarias desembocaron en fracasos deportivos y, en muchos de ellos, graves perjuicios económicos para las instituciones involucradas.

El análisis de esta situación no puede desvincularse del contexto futbolístico “posnacional” (Giulianotti e Finn, 2000) generado por los efectos de la globalización: la deconstrucción parcial y el significativo desplazamiento de lo nacional. El fundamentalismo globalizador del cual los economistas son los principales exponentes aboga por la consolidación de pasiones deslocalizadas y transnacionales, es decir, aquellas prácticas en las que los factores de producción (capital, ciencia, cultura, tecnología y las fuerzas de trabajo) se producen fuera de las fronteras de origen. Y en esto no puede olvidarse la incidencia de la ley Bosnam, pese a que Lanfranchi y Taylor (2001) quieran relativizar su impacto en el creciente tráfico de jugadores a través de las fronteras nacionales. Si bien las migraciones internas y externas de jugadores no son fenómenos nuevos sino que van directamente enlazados a la profesionalización del fútbol, lo que ocurrió después de esta normativa no tiene precedentes. Esta ley Bosnam no sólo facilitó al tráfico de jugadores sino que le restó importancia a las asociaciones nacionales para darle preeminencia a los clubes en la relación con los jugadores. También aceleró notoriamente el ritmo de las transferencias, que a su vez alcanzaron cifras jamás vistas. Los clubes más poderosos del planeta invierten sumas que rondan los 30 millones de dólares para contratar estrellas extranjeras que luego pueden ocupar un lugar en el banco de suplentes o directamente no ser tenidos en cuenta por sus respectivos entrenadores.

## **Fútbol y modelo asociacionista**

El nacimiento de los clubes de fútbol en la Argentina estuvo enmarcado dentro de una práctica asociacionista que determinó la manera en que se adoptó este deporte, resignificando los sistemas de valores traídos por los educadores ingle-

ses. Este espíritu asociacionista que se vivió en las primeras décadas del siglo XX favoreció, tanto en las prácticas como en los discursos, la tendencia hacia la formación de instituciones. Los jóvenes que eran atraídos a la práctica del fútbol necesitaban agruparse para, como primera instancia, formar un equipo y usualmente terminaban dedicando su tiempo en la fundación de un club, para lo que elegían un nombre, los dirigentes, un logotipo, etc. (Frydenberg, 1997). Es decir, fue necesario jugar al fútbol para promover el asociacionismo, asumiendo ciertas responsabilidades y deberes para manejar el futuro del equipo-club que se había creado. La manera en que pudo manejar la representatividad sumando una base social más extensa es lo que determinó su eventual éxito o fracaso. Debieron ofrecer posibilidades para el uso del tiempo libre. Aquí, la figura del socio-jugador, cobró una importancia vital y, directamente asociado, nació la figura del hincha, a la manera de “simpatizante”, ya sea un jugador que no llegó a integrar el equipo o alguien que mantenía vínculos afectivos o de parentesco con los jugadores. Paralelamente, el fútbol se fue “nacionalizando”, en un proceso que involucró, según Lanfranchi y Taylor (2001), al menos seis momentos claves: la creación de una asociación nacional, la fundación de una liga, la organización posterior de un certamen profesional, la creación de un campeonato nacional, la formación de una representación nacional, los primeros encuentros competitivos de ese equipo y finalmente la traducción del término original del deporte en la lengua nativa.

En la actualidad, el fútbol argentino está experimentando un fenómeno de reagrupamiento de fuerzas de las distintas corporaciones que componen el campo futbolístico. A la Argentina están llegando aquellas transformaciones que a escala mundial se están dando a todo nivel. La década menemista, en la que se adoptó con fanatismo el paradigma globalizador plantea hoy nuevos interrogantes frente a un país que no ha definido su modelo de estado. Aunque el fútbol argentino es el que más renuente se ha mostrado a aceptar los nuevos modos de gestión de todas las ligas más representativas del planeta, las puertas se están derribando lentamente. De cualquier manera, sería un error interpretativo presentarlos como adalides de la antiglobalización. Las llamadas sociedades anónimas deportivas parecen ser las próximas figuras jurídicas que suplantarán a las entidades civiles sin fines de lucro, hoy severamente cuestionadas por la inmensa deuda conjunta de 200 millones de dólares (antes de la devaluación monetaria) que aquejaba a los clubes de primera división. Frente a este panorama de clubes quebrados o al borde de la quiebra con pasivos irreversibles, el éxodo masivo de jugadores cada vez más jóvenes con pasaporte comunitario, se presenta la opulencia de las grandes ligas europeas (Italia, España e Inglaterra principalmente) con presupuestos cada vez imponentes y con planteles multimillonarios y multinacionales.

## Fútbol y televisión

De este proceso globalizador no puede desvincularse el rol que han jugado los medios masivos de comunicación, agentes activos de este proceso generación de nuevos recursos a través de la comercialización de los derechos de televisación. Aspecto clave en el fútbol actual sobre los cuales se juegan complejos procesos de concentración económica, posiciones monopólicas y mecanismos de exclusión (Gil, 2001). En todas las ligas importantes del mundo se han desarrollado complejos procesos de negociación entre las federaciones deportivas y las empresas, que han generado un aumento paulatino de los montos movilizados por la posesión de estos derechos de televisación, que mejoraron notoriamente los ingresos de los clubes (y en una proporción aun mayor sus erogaciones) y de las asociaciones nacionales (Gil, 2000b). Pero la importancia se acrecienta con el protagonismo sostenido que estas compañías están logrando al presionar a las asociaciones internacionales en la conformación de los calendarios deportivos locales y globales. Los calendarios locales e internacionales se adecuan para satisfacer los intereses televisivos de maximizar la oferta mediática en la mayor cantidad de horarios posibles en las diversas cadenas deportivas del mundo. Presiones que incluso han amenazado con disputarle el derecho de organizar los torneos a los entes internacionales del fútbol. Además, muchas de estas corporaciones multimediáticas son las más interesadas en participar en la gestión de los clubes. Aunque el gobierno británico le haya impedido al magnate Rupert Murdoch quedarse con el Manchester United en el caso más sonado, no puede descuidarse el papel jugado por los medios en este proceso de acaparamiento de los procesos de producción y distribución del fútbol espectáculo.

En la Argentina, la corporación periodística que se ha quedado con los derechos de televisación es *Torneos y Competencias (TyC)*. Aunque en una lectura superficial pueda pensarse que la historia de TyC guarda una correspondencia concreta con la manera en que se comercializan los derechos de televisación en el resto del mundo, la situación es bien distinta. Esta corporación periodística representa las características del empresariado dominante en el país: subsidiado y monopólico. El seguimiento de una empresa (y de sus empresarios) constituye un lugar interesante a través del cual analizar las identidades, los procesos políticos y las tendencias transnacionales. Porque “el capital, en vez de ser internacional, frío y sin personalidad, posee una historia, tiene una identidad, desenvuelve un estilo; es, finalmente, cultura. Apenas por ser trabajo muerto acumulado, guarda inacabado el testimonio de su formación de origen” (Ruben, 1995, p. 79). TyC es un exponente del capitalismo argentino, que invierte a partir de las ganancias que le asegura el

estado, a través de subsidios directos o subsidio indirectos. La incapacidad de los canales oficiales por desarrollar una programación futbolística abrió el camino para que empresarios como Carlos Ávila comercializaran el fútbol como nunca antes se había hecho. Primero, estabilizando un programa dominical con la edición de las jugadas relevantes del partido más importante de la fecha y con la emisión de los goles de la jornada, para luego pasar a las transmisiones en vivo a través de los sistemas de televisión por cable. Estas empresas también crecieron aprovechando los vacíos legales de la Ley de radiodifusión del proceso militar y la decadencia de los canales estatales que monopolizaron el aire durante casi 20 años.

La trayectoria empresarial de TyC constituye una metáfora del país. Su crecimiento sostenido se produjo en la década del noventa, cuando luego de estabilizar en la pantalla televisiva (primero en la estatal y luego en la privada) el programa *Fútbol de Primera*, se asoció al multimédios *Clarín*. Este último es el conglomerado mediático más poderoso del país que se formó precisamente a partir de la privatización de las emisoras radiales y televisivas estatales y de la modificación de la ley de radiodifusión que impedía la concentración económica en el sector de medios. TyC se hizo con el control absoluto de los derechos de televisación del fútbol profesional mediante convenios particulares firmados con la Asociación del Fútbol Argentino (AFA), que se han estado prorrogando indefinidamente (por el momento hasta el 2014). Cuando a partir de la Reforma Constitucional de 1994 quedó validada la posibilidad de que capitales trasnacionales intervinieran en la propiedad de medios de comunicación TyC logró sumarse a la oleada de inversiones extranjeras, en este caso norteamericana, mediante la venta de una parte importante del paquete accionario a TCI, ahora perteneciente a AT&T y conseguir condiciones favorables para continuar sus negocios con el Grupo *Clarín* y con el entonces nuevo oligopolio mediático *CEI-TISA*, conformado de manera principal por el Citibank y Telefónica de España. Paralelamente, el dueño original de TyC, Carlos Ávila (junto con su socio Luis Nofal) consiguió hacerse cargo de *El Gráfico*, la revista deportiva tradicional en la Argentina, lo que constituyó el primer multimédios deportivo nacional, junto con *AM La Red*, una emisora que en su momento estaba casi exclusivamente dedicada al fútbol. Además montó una sociedad con Rupert Murdoch a través del canal deportivo de cable *Fox Sports*. Por fuera de TyC, Carlos Ávila logró quedarse con el canal abierto de la ciudad de Buenos Aires *América* tras desembolsar 150 millones de dólares.

### **Fútbol y “factor Argentina”**

El análisis de la economía del fútbol argentino permite hacer referencia a un “factor Argentina” de la misma manera que Ruben y Lucio (1996) se refieren al

“factor Brasil”. Este factor expresa las características nacionales que subyacen en la concepción, carácter, estructura y funcionamiento de las empresas en un determinado país. En el caso argentino, el seguimiento de una empresa multimediática permite leer el estilo empresarial dominante en la Argentina, especialmente las relaciones con el estado y los vacíos legales que garantizan la posibilidad de hacer negocios como no se hacen en aquellos países que se toman como modelos ideales desde lo discursivo.

Con respecto a la problemática de la transformación de los clubes en sociedades anónimas, es necesario vincularla directamente con sus mitos de origen. Tanto las ideas transformadoras como aquellas posiciones más tradicionales son mantenidas en los mismos términos en que se desarrolló el fútbol argentino. Un fútbol argentino manejado por los dirigentes-caudillos, a quienes se ata casi con exclusividad el destino de esos proyectos institucionales. Si bien es necesario mencionar como, a diferencia de los mitos de origen, ya no aparecen esos mismos caudillos como figuras abnegadas en bien del ideal asociacionista sino que la concepción de estos hombres dio un giro radical. Hoy los dirigentes son retratados como figuras amorales desbordados por la búsqueda del lucro personal y la ambición de poder, lo que encaja perfectamente con la crisis de representación política que envuelve a la sociedad argentina.

Los mitos de fundación de los clubes son similares a los mitos nacionales, ya que encarnan valores positivos de lucha por el bien común que hoy parecen perdidas en las clases dirigentes del país. Si en un caso, los luchadores por la independencia fueron gallardos guerreros dispuestos a desprenderse del yugo opresor español, encarnando valores nacionalistas y populares, la fundación de los clubes es representada por el ideal asociacionista que se oponía a las estructuras elitistas inglesas y a la marginación del fútbol de los planes curriculares de la educación física oficiales. Estos protagonistas de las narrativas mitológicas de fundación se expanden casi hasta los setenta (en muy raros casos hasta los ochenta), que es hasta donde llega el crecimiento institucional de los clubes argentinos. Pasada la traumática década del setenta, la percepción de los “dirigentes de raza” entregados al bien común va desapareciendo lentamente frente a la figura del dirigente corrupto que antepone el lucro por sobre todas las cosas. La figura del dirigente caudillo sigue presente, pero su valoración positiva ha cedido por completo. Ya no se imponen relatos que tengan como protagonistas a hombres que entregaron todo a cambio de nada y que arriesgaron sus fortunas para el bien del club de sus amores. Pero las nuevas narrativas abren espacios para que aparezcan nuevos mitos fundadores protagonizados por algunos dirigentes y empresarios que se encuentran involucrados en una etapa de refundación institucional de los clubes frente a la crisis económica. Esto ha generado el espacio propicio para que

se cristalice la figura de los nuevos empresarios, encarnados en personajes como Mauricio Macri y Fernando Marín. Macri es el presidente de Boca Juniors y el hijo de uno de los empresarios más famosos de la Argentina, integrante de “la patria contratista”, es decir, del empresariado dedicado a hacer negocios con el estado (especialmente a través de licitaciones o concesiones directas). Marín es la cabeza visible de Blanquiceleste Sociedad Anónima, que se quedó con el control absoluto de Racing Club luego de la quiebra de la entidad, en medio de un traspaso efectuado por la justicia, sobre el que pesan serias denuncias sobre irregularidades. Estos dos personajes aparecen como adalides de la modernización, como una nueva generación de hombres de negocios dispuestos a reformular las relaciones entre el club y los socios. Estos personajes postulan una relación empresa-cliente, dispuestos a captar nuevos mercados y maximizar las ganancias. Como agentes modernizadores, se proponen derribar las tradiciones, proponiendo una modernización a ultranza sin historia, transplantando modelos “exitosos” para solucionar los problemas del fútbol argentino. Según Bromberger, estas sociedades anónimas deportivas encarnan un modelo de profesionalismo basado en un espíritu de competencia, los préstamos, la asunción de riesgos y un paradigma de la acción colectiva basada en un contexto de convergencia industrial que marca la desaparición del voluntariado, sobre el cual se asentaba la gestión de los clubes. Una tendencia mundial encabezada por una nueva generación de hombres de negocios de los que Bernard Tapie y Silvio Berlusconi “son los ejemplos más caricaturescos, y permanentemente a la búsqueda de «visibilidad», de reconocimiento personal, de mediatización, consagraciones contemporáneas del éxito y de la promoción” (Bromberger, 1991, p. 132). Empresas que además intentan modificar los hábitos de comportamiento de los hinchas, forzados ante el endurecimiento de las penas judiciales y la utilización de sistemas panópticos de control, tanto desde lo arquitectónico como desde lo tecnológico (Bale, 1998).

## **A modo de conclusión**

En la actualidad, el fútbol argentino se encuentra plagado de versiones sobre clubes gerenciados, algunas veces concretados y otras –la gran mayoría- frustrados. Mientras que para los hinchas, el gerenciamiento aparece como un fantasma casi inevitable ante lo cual es muy poco lo que se puede hacer. El gerenciamiento toma la forma de una amenaza, en sentido que le da De Ípola, es decir, como un dispositivo que pone en duda la continuidad o la integridad del grupo, instaurando un antagonismo en donde el amenazado “«juega»—en varios sentidos- su identidad: la descubre, la asume, lucha por afirmarla y consolidarla, o, al contrario, la redefine



o la pierde. Bajo la figura de la amenaza, pues, la negatividad opera a la vez como condición de imposibilidad y de posibilidad de una identidad” (De Ípola, 1997, p. 71). Hasta hace unos años, reacios a cualquier intento de mercantilizar la pasión, los hinchas se oponían masivamente a la incorporación de empresas privadas asociadas a la gestión de los clubes. Hoy, aunque pueda ser visto con desconfianza, parecen aceptarlo como una consecuencia trágica frente a la imposibilidad de que se mantengan los tradicionales caminos de gestión colectiva. Puede verse entonces como “si por un lado la amenaza cuestiona una identidad, por otra invita a una negociación, a una tratativa y, por lo tanto, a transacciones siempre posibles” (ídem, p. 72). Por eso es importante marcar que estamos en presencia de procesos que son presentados como intentos modernizadores tendientes a lograr el desarrollo económico de las economías futbolísticas atacadas por la escasez de recursos y la creciente deuda contraída por los clubes. Se está frente a una modernización que “no puede ser entendida simplemente como el producto de mecanismos económicos y riqueza material como un resultado de la mejoría de las condiciones de vida. Antes, la modernización debe ser considerada como una variable social independiente, que más frecuentemente no precede al desarrollo económico” (Berger, 1991, p. 15).

De esta forma, se está ante la perspectiva de una refundación de los clubes, basada en principios distintos de aquellos de la gestión colectiva y con fines comunitarios. Pero lo que no suele tenerse en cuenta es que para una nueva fundación es necesario que los mitos de origen de los clubes sean trabajados, reactualizados y revividos por las empresas, en este caso los clubes “gerenciados”. El contexto de paranoia que envuelve a los hinchas argentinos no ayuda a creer que determinadas empresas se adueñen un patrimonio simbólico exclusivo de los hinchas militantes: la pasión. Una pasión que no tiene precio, que no se negocia y que, de acuerdo, con las teorías nativas “no se explica, se lleva bien adentro”. Por eso, a la antropología le toca el deber de describir estos choques, estos cambios a nivel empresarial y la manera en que son experimentados por los distintos actores involucrados.

## Referências

- BALE, John. Virtual fandoms: Futurescapes of football. In: BROWN, Adam (Ed.), *Fanatics! Power, identity & fandom in football*, London: Routledge, 1990.
- BERGER, Brigitte. The culture of modern entrepreneurship. In: \_\_\_\_\_. (Ed.). *The culture of entrepreneurship*, San Francisco: ICS Press, 1991.
- BROMBERGER, Christian *La partita de calcio: etnologia di una passione*. Roma: Editori Riuniti, 1999.

- GIULIANOTTI, Richard; FINN, Gerry P. T. Old vision, old issues: new horizons, new openings? Change, continuity and other contradictions in world football. In: \_\_\_\_\_. (Eds.). *Football culture: local contest, global visions*. London: Frank Cass, 2000.
- LANFRANCHI, Pierre; TAYLOR, Matthew. *Moving with the ball: the migration of professional footballers*. Oxford: Berg, 2001.
- RUBEN, Guillermo Raúl. Empresários e globalização: prolegômenos de uma metodologia antropológica de compreensão e ação. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 28, jun. 1995.
- RUBEN, Guillermo; LUCIO, Carlos Federico. Realidades empresarial através de metáforas míticas: investigando o estilo nacional nas organizações empresariais brasileiras através de narrativas de caráter mitológico. V *Congresso Latino-Americano de Sociologia do Trabalho*. Águas de Lindóia, dec. 1996.

Texto recebido em 5.10.2003 e aprovado em 25.10.2003.