



**INFORME FINAL - TESINA**

**EL GERENCIAMIENTO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS PROFESIONALES EN  
ENTIDADES O ASOCIACIONES CIVILES**

**CASO TESTIGO: BLANQUICELESTE S.A, EL GERENCIAMIENTO DE RACING CLUB**

**(2001 – 2008)**

CRESPO, ADRIÁN MATÍAS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

LEGAJO 13091

Buenos Aires, Año 2018

[crespodrian87@gmail.com](mailto:crespodrian87@gmail.com)

**TUTOR: MARCELO LOPEZ**

## INDICE

Prólogo / Resumen Ejecutivo .....	3
Consideraciones Generales .....	4 a 7
Fundamentación.....	7 a 10
Antecedentes .....	10 a 15
Objetivos .....	15 a 21
Descripción y delimitación del campo de estudio.....	21 a 22
Marco teórico .....	22 a 23
Desarrollo.....	23 a 24
Metodología de comprobación de la hipótesis.....	24 a 30
Comprobación de la hipótesis .....	30 a 31
Conclusiones y aportes .....	31
Epílogo.....	31 a 32
Anexos .....	32
Bibliografía .....	32

## **1 - Prólogo/ Resumen ejecutivo.**

Cuando se habla de fútbol, inmediatamente pensamos en pasión, en una tribuna llena, en grupos densos de gente aglutinados por un interés común: ver ganar y ganar a su equipo, siempre, bajo cualquier circunstancia.

Pero cuando la pelota deja de rodar, y sobre todo cuando la pelota no entra, hay un mundo que gira detrás: el de la administración. Los clubes siempre fueron objeto de deseo de los grandes empresarios, aquí y en otras partes del mundo donde huelan negocio, donde vean la posibilidad de seguir acrecentando sus ya abultados capitales.

No resulta extraño entonces, que haya personajes que se repiten a lo largo del tiempo y siempre aparecen vinculados a las mismas situaciones. Hasta que el trabajo no esté hecho y terminado, sus nombres y apellidos seguirán sonando.

Nuestro campo de atención está centrado sobre aquellos clubes que se vieron en dificultades económicas, quebrados o concursados, y tomaron la determinación de ir en contra de su esencia ser sociedades civiles sin fines de lucro, para ser dirigidas como empresas privadas, dando la espalda a sus hinchas y fundamentalmente, a sus socios. Resulta curioso que empresas privadas, creadas con un fin de lucro, siempre aparezcan en casos de clubes quebrados y concursados, y no en clubes con mejores condiciones que ofrezcan un campo "mejor sembrado" para obtener ganancias.

Obviamente no se desconoce lo que es el negocio del fútbol y todo lo que generan sus entradas de cuotas sociales, publicidades, sponsors, venta de merchandising y por sobre todo, la venta de jugadores. Todo genera que aún en casos extremos, de clubes quebrados, los empresarios sigan viendo negocios por hacer. En el mundo de la pelota, el dinero nunca se termina, siempre hay algo más por tomar.

Tomamos como caso de ejemplo a Racing Club de Avellaneda, el primer equipo de los denominados "grandes" del fútbol local, cuyo proceso de gerenciamiento fue sin dudas, el más resonante de todos.

Políticos, empresarios, dirigentes, jueces, abogados, síndicos, interventores se encargaron de enchastrar la historia del primer club argentino que alcanzó la cima del mundo allá por 1967, en Montevideo.

Se intentará, desde lo empírico, responder algunas preguntas que surgen cada vez que suena el tema privatización en el fútbol, en cualquiera de sus formas.

- ¿Son más eficientes los clubes gerenciados?
- ¿Son más profesionales?
- ¿Generan, per se, más recursos?
- ¿Mantienen al socio como la fuente que hace rodar la pelota, y los negocios?
- ¿Garantizan la función social de los clubes?
- ¿Cumplen los contratos?
- ¿Hay lugar para la privatización en el fútbol en la Argentina?
- ¿Se terminan los vínculos con las barras bravas?
- ¿Qué ofrecen de diferente los gerenciamientos?
- ¿Por qué los empresarios vinculados al gerenciamiento, desembarcan en el fútbol como tal y no como dirigentes, elegidos por el voto del socio?

El caso Racing ofrece aristas muy variadas e interesantes, para entender lo que pasó, y lo que puede venir de avanzar estos procesos en el futuro.

## **2 - Consideraciones generales (incluye definiciones previas y/o advertencias y salvedades; comenta el problema en cuestión).**

### **Los Contratos de Gerenciamiento o Management**

Diversas razones de índole económica, técnica y estratégica justifican el incremento de esta modalidad operativa, apoyadas en la conveniencia de buscar la colaboración de organizaciones experimentadas en la conducción de los negocios para llevar adelante con mayor eficiencia uno o varios sectores de la actividad de una empresa.

Hay un factor novedoso que actualiza el interés por conocer las modalidades de estos contratos, cual es la aparición en los medios vinculados con los clubes deportivos de propuestas llamadas de gerenciamiento, algunas ya concertadas, con la finalidad de llevar a cabo, con diversas variantes en su amplitud; la gestión de la actividad deportiva profesional. Corresponde determinar, desde ya, el sentido de su expresión “management”, traducida en nuestro medio como “gerenciamiento”, lo que no impide que en éste como en otros contratos de origen anglosajón, se siga utilizando su denominación original, tal vez por resultar más significativa y ser de uso generalizado.

### **Antecedentes**

Desde un punto de vista estrictamente semántica, la palabra “management”, unida a la voz “agreement”, se refiere a un acuerdo o contrato que supone delegar la gestión y la dirección de una empresa en un “manager”, o gerente, que asume la administración de los negocios de la primera.

Se ha calificado como “revolución de los managers” (Peter Drucker) a la toma del poder económico por parte de los directores o ejecutivos de una empresa, a los que se puede calificar como empresarios “de gestión”, poseedores del poder de conducción económica, para distinguirlos de los “empresarios de riesgo”, o sea de los accionistas, dueños del capital, pero incapaces de ejercerlo por su dispersión o pasividad, mientras que la sociedad es el empresario “de título”, por ser el sujeto de derechos titular jurídico de la empresa, o “actividad económica organizada”, conforme al artículo 10 de la Ley 19550 de Sociedades, y su fuente, el artículo 2082 del Código Civil italiano.

Bajo el rótulo de management o gerenciamiento cabe distinguir a diversas relaciones, pero en conjunto constituye una especialidad propia de la ciencia de la administración, sumamente difundida, objeto de abundante y autorizada bibliografía, y de modernas publicaciones periódicas nacionales y extranjeras. Constituye el núcleo de la carrera universitaria de administración de empresas.

### **Gerenciamiento Deportivo**

En materia deportiva, la figura del “manager” ha tenido siempre una especial connotación referida al director técnico, preparador y representante de un atleta o conjunto.

Hoy ha cobrado actualidad el denominado “gerenciamiento” de entidades deportivas, y en particular de los clubes de fútbol, comprensivo de una variedad de vínculos contractuales que tienen como base reglamentaria el “Plan de recuperación mediante inversiones privadas en el fútbol profesional”, aprobado por el Comité Ejecutivo de la Asociación del Fútbol Argentino (AFA), por la cual se ofrecen soluciones a las entidades afiliadas que atravesaran una crisis y necesitaran ayuda económico-financiera para posibilitar su fortalecimiento. Se buscó articular un régimen de relaciones voluntarias entre clubes profesionales que se encuentren en dicha situación, con otras personas jurídicas determinadas con capacidad para aportar los recursos necesarios para llevar adelante un proyecto común de viabilidad centrado en la gestión del fútbol profesional del club con el que se vincula, dentro de un marco de seguridad jurídico-económica que garantice la estabilidad patrimonial y el normal desarrollo de la vida de las instituciones. La relación contractual podrá alcanzar el otorgamiento de la gestión íntegra de la disciplina del fútbol profesional del club, incluso en la cesión de derechos sobre bienes materiales o inmateriales y servicios necesarios para el desarrollo de dicha actividad en los términos y condiciones que establezcan las partes entre sí, pero con total sujeción a las normas estatutarias y reglamentaciones de la AFA.

Los planes de “gerenciamiento” proyectados o ya aprobados, van desde la gestión del fútbol profesional, con la cesión a la entidad gerenciente, (persona jurídica por lo general representativa de un grupo financiero), del manejo de toda esa actividad, incluyendo los llamados “derechos federativos” (en rigor, patrimoniales), sobre los jugadores, y la explotación del “merchandising”, hasta una simple concesión de la imagen del club con fines comerciales. Esta forma de “management” ofrece una salida para la crítica situación financiera por la que atraviesan la mayoría de los clubes de fútbol, muchos de los cuales han llegado al actual estado de insolvencia, concurso preventivo (por ejemplo Ferrocarril Oeste) o de quiebra (el caso de Temperley, Racing, Talleres de Remedios de Escalada, y Deportivo Español).

No se descarta la compatibilidad de estos gerenciamientos con el régimen de fideicomiso concursal, aplicable a los clubes concursados o en estado de quiebra, conforme con la Ley 25284. Sería un medio para que el órgano fiduciario obtuviera recursos para financiar su gestión. Claro está que si el gerenciamiento cancela el pasivo concursal, sin subrogarse en los derechos de los acreedores, concluye la quiebra por pago total (artículo 228, L. 24522) y en consecuencia se extingue el fideicomiso.

Dentro del mecanismo de la Sociedad Anónima Deportiva (SAD) proyectada por el Ministerio de Justicia, un club de fútbol, sin dejar de ser una asociación civil, podría asociarse a una de dichas SAD, cediéndole como prestación accesorias todos los bienes que integran la explotación del fútbol profesional. De tal modo, la administración o gerenciamiento de tales bienes estaría a cargo de la SAD.

### **Gerenciamiento; Locación de Servicios**

**Servicios autónomos:** Se trata de la provisión profesional de “management”, modalidad consistente en la prestación de servicios por terceros, a cargo de empresas especializadas que, a cambio de un precio, se comprometen a suministrar recursos humanos de jerarquía, idóneos para ejercer el manejo de la empresa usuaria, con la finalidad de enaltecer su eficiencia y competitividad.

Esta modalidad del “management” a su vez reconoce algunas variedades, o modalidades con las que guarda alguna analogía, pero que se deben distinguir:

- 1) Los servicios de perfeccionamiento de los “managers” destinado a la “educación” y capacitación, de personal jerárquico o gerentes especializados.
- 2) El suministro de personal temporario para tareas comunes, alcanzadas por el ordenamiento laboral.

**Servicios Subordinados:** Se trata de una antigua forma de “management”, a cargo de un factor de comercio que, a su vez, actúa en relación de dependencia con el empresario que representa. Tiene su origen remoto en la preposición institoria del derecho romano. Es un empleado que tiene capacidad legal para ejercer el comercio, a quien “un comerciante encarga la administración de sus negocios o la de un establecimiento particular”, tal como lo prevé el artículo 132 y siguientes del Código de Comercio. Este factor, también llamado gerente, es un mandatario, que no debe ser confundido con el órgano de administración tipificante de la Sociedad de Responsabilidad Limitada (artículo 157, LSC) ni tampoco con gerente de la Sociedad Anónima previsto en el artículo 270 de la misma ley, ni con el “factor” que aparece como una de las partes en el contrato de factoring. Algunas de las reglas propias del factor son aplicables al contrato de “management agreement”.

### **Las Asociaciones Civiles en el derecho argentino; Normas aplicables:**

**Constitución de la Nación Argentina:** Adentrándonos en el análisis de las normas legales que, en nuestro ordenamiento jurídico, le son aplicables actualmente a las asociaciones civiles, corresponde señalar, en primer término, a la Constitución Nacional que en el artículo 14 consagra el derecho de asociarse con fines útiles. Aunque la noción “fines útiles” no está

definida en nuestra Constitución, entendemos que la misma se refiere a la utilidad general; Es decir, debe medirse que un fin es útil, considerando para ello a la comunidad en su conjunto, la que será en definitiva la destinataria de la citada utilidad, a partir del cumplimiento del objeto tendiente al bien común de la asociación para el cual el Estado le otorga personalidad jurídica. La utilidad debe ser general, es decir no solamente el fin perseguido debe ser útil para quienes ejercen el derecho de asociación, sino la utilidad habrá de trascender a ellos y se hará extensiva a la comunidad en su conjunto.

**Código Civil:** En segundo término, corresponde destacar las disposiciones normativas establecidas en el Código Civil para las asociaciones civiles. En tal sentido, el artículo 33 clasifica a las personas jurídicas de carácter público y a las de carácter privado (tienen carácter público: El Estado Nacional, las Provincias y los Municipios, Las entidades autárquicas, La Iglesia Católica). Mientras que la segunda parte de este artículo hace referencia a l incorpora en el primer inciso a las asociaciones y a las fundaciones que tengan por principal objeto el bien común, posean patrimonio propio, sean capaces por sus estatutos de adquirir bienes, no subsistan exclusivamente de asignaciones del Estado y obtengan autorización para funcionar.

Surgirán, entonces, de esta enumeración, los caracteres y requisitos esenciales de las asociaciones civiles en el Código Civil argentino.

Son los siguientes:

- A) Tener por principal objeto el bien común
- B) Poseer patrimonio propio.
- C) Capacidad fijada en sus estatutos de adquirir bienes.
- D) No subsistir exclusivamente de asignaciones del estado.
- E) Obtener autorización para funcionar.

**La Ley de Sociedades Comerciales Nro. 19.550:** La aplicación de esta ley para atender a determinadas cuestiones jurídicas no reguladas en otras normas para las asociaciones civiles ha llevado a que sea éste, el criterio seguido por la Inspección General de Justicia.

**Inspección General de Justicia, Ley de quiebras, Código Penal.**

### **Objeto Social de las Personas Jurídicas y Asociaciones Civiles**

Las asociaciones civiles son una comunión de voluntades y como tal su voluntad se conforma en la asamblea, cuya resolución puede ser unánime o mayoritaria. La voluntad así conformada y expresada libremente hace a la vida misma institucional.

No olvidemos que se trata de instituciones no lucrativas. En ellas los individuos que las integran dedican su actividad, creatividad y tiempo de manera desinteresada para la satisfacción de necesidades espirituales que, de hecho, son de lo más diversas (desde el esparcimiento a la seguridad social). No resulta objetable, entonces, que los miembros de una sociedad de fomento resuelvan dedicarse también a una disciplina deportiva o que los socios de un club atlético decidan fundar una escuela; así como un club de fútbol pueda inscribir un atleta en una maratón.

En nuestro país, es harto común ver a clubes de gimnasia y esgrima o de tiro federados en fútbol, rugby u otras disciplinas deportivas. Últimamente, asistimos al ingreso al fútbol profesional de una Comisión de Actividades Infantiles.

### **Régimen Especial de Administración de Entidades Deportivas con dificultades económicas. Ley 25.284 (Ver anexo 6)**

Esta ley, sancionada y promulgada en Julio de 2000, es la llave que permitió, a varias instituciones que en esa época se encontraban en situaciones muy delicadas, continuar sus actividades y poder encontrar la salida a sus angustias financieras.

Se la conoce en el ambiente como la "Ley Racing". Fue impulsada por el ex senador Augusto Alasino, redactada por el socio vitalicio Norberto Pontoriero y promovida

mediáticamente por “Chacho” Álvarez, Graciela Fernández Mejjide y Carlos Ruckauf, todos políticos e hinchas de la “Academia”.

El fundamento de la ley es crear un fideicomiso. El club que está en esta situación separa su comisión directiva, y transfiere esas funciones a un órgano judicial que empieza a administrar la entidad insolvente.

La ley intenta solucionar la situación del club y por eso provee dos soluciones: la quiebra y el concurso preventivo. La ley habla del deporte como un derecho social, y es por eso este intento por evitar que los clubes cierren o se vendan. En cualquiera de las dos soluciones, lo que busca esta ley es que el club siga desarrollando sus actividades.

En el caso de quiebra se separa a la comisión directiva y asume un órgano de control integrado por un especialista en administración de entidades deportivas, un contador y un abogado, para tratar de solucionar el problema de la institución. En el caso de concurso, la comisión sigue administrando pero con la vigilancia del órgano de control judicial.

La ley tiene una vigencia temporal, cuando se sancionó eran 9 años y luego, en 2011, se alargó a 12. Es decir que en ese tiempo la situación tiene que estar solventada, para bien o mal. Si no se cumplen los objetivos de la ley, se liquida el club.

Varias instituciones deportivas de nuestro país debieron recurrir a este proceso para evitar su liquidación: Racing, Belgrano, Talleres, Comunicaciones, Ferrocarril Oeste o el club Provincial de Rosario. En 2009 fue la primera vez que se aplicó a un club concursado: Newell's Old Boys de Rosario. Colón de Santa Fe fue el segundo club al que aplicó dicha ley.

### **3 - Fundamentación (para qué / finalidad; por qué/ impacto, trascendencia, magnitud del problema).**

#### **POR QUÉ SE LLEGA AL GERENCIAMIENTO**

Cuando la pelota se interna en vericuetos judiciales y legales, el hincha suele entender poco y nada. Por eso, bien vale un repaso de los caminos que depositaron a Racing no al borde, sino en el abismo mismo.

Acosado por un pasivo enorme, Racing se presentó en concurso de acreedores en dos ocasiones, primero bajo la presidencia de Juan De Stéfano (1987-1995), luego durante el mandato de Osvaldo Otero (1995-1998).

Estos concursos se operaron como los de cualquier sociedad comercial, es decir, se certificó la deuda, que como ocurre generalmente, se vio reducida, y se estableció un plan de pago. El proceso concursal iniciado por Otero es el que estaba vigente cuando Daniel Lalín solicitó la quiebra del club. A partir de ese momento, el juez del concurso, Enrique Gorostegui, dispuso que se designara un nuevo síndico para la quiebra.

Por eso, Francisco Pérez Díaz, quien hasta entonces se desempeñaba como síndico del concurso, pasó a ser un acreedor más, ya que sus honorarios, que debían ser liquidados de inmediato, nunca le fueron abonados. Y aquí surge un punto clave en la cuestión, ya que en su momento se creía que Pérez Díaz debía seguir como síndico. Quien quedó a cargo finalmente fue Liliana Ripoll.

El primero paso que dio fue un nuevo proceso de verificación de créditos, reuniéndose con sus acreedores.

Paralelamente, Ripoll se desempeñó, como lo dispone la Ley de Quiebras, como administradora del club. Otra de sus tareas fue elevar un informe de los movimientos económicos, donde sugería optar por la continuidad del club.

A partir del mismo, el juez debía tomar una determinación (continuidad o cierre) que iba a ser anunciada las semanas siguientes. En tanto, desde el momento de la quiebra, la dirigencia residual de Racing mantuvo con los acreedores con la idea de presentarle al juez una propuesta de pago que evitara que alguno de ellos exigiera el cierre de la institución.

En ese punto se encontraba la situación cuando Pérez Díaz presentó ante la Sala II de la Cámara de Apelaciones de La Plata, exigiendo la clausura del club y la liquidación de sus bienes para hacer efectivo el pago de los U\$D 231.000 que se le adeudaba. La Cámara falló a su favor.

Y el por qué de este fallo requiere dos lecturas. Primero, que al tener Pérez Díaz un crédito laboral que se encuadra en los primeros niveles de prioridad de pago, deberían habérselo cancelado antes del inicio del proceso de quiebra. Si bien Ripoll informó que el dinero de Pérez Díaz había sido depositado, esto aparentemente no ocurrió.

Segundo, que la Cámara, tras analizar el informe de Ripoll, no opina como ésta, que lo mejor para los intereses de los acreedores es la continuidad del club.

La revista “El Gráfico” en su versión digital del 31 de Octubre de 2008, afirma que hubo un primer intento de gerenciamiento en el año 1997, de la mano de la firma Nuevos Clubes Argentinos. Esta firma era subsidiaria del ex Banco Patricios y fue denunciada en el preinforme sobre Lavado de Dinero que encabezaba Elisa Carrió. Sin embargo, bajo la firma “Racing 2000” llegó con chances a gerenciar.

Otro proyecto lo encabezó Miguel D’Áquila, abogado especializado en derecho comercial y fanático de Racing.

Ninguno de sus proyectos prosperó. La suerte parecía estar echada para que Fernando Marín sea el encargado de llevar las riendas del fútbol de Racing.

Héctor María García Cuerva, quien fuera interventor de Racing durante 2000-2002 y luego en 2008, declaró en el libro “Racing, esa pasión inexplicable”, el libro del periodista Guillermo Salatino, que el gerenciamiento era la opción más viable, o bien la única, ya que al estar en quiebra, Racing no podía acceder a los derechos televisivos, no generaba ingresos y tenía todos los gastos ordinarios y operativos. Agrega, luego, que la única solución era que un gerenciador pusiera dinero para reflotar el club y armar un equipo competitivo que lo saque de la zona baja donde se encontraba.

#### **CONSTITUCIÓN DE BLANQUICELESTES.A**

Según el Boletín Oficial (**Ver Anexo 1**), Blanquiceleste se constituyó formalmente el 21 de Julio de 2000, con un capital de 12 mil pesos (12 mil dólares en aquel entonces), suscripto al 100% con un 25% en efectivo. Los socios que figuraban en el estatuto fueron Fernando Marín (presidente), Fernando de Tomasso (vicepresidente) y Carlos Mocerrea (director suplente).

#### **STAFF BLANQUICELESTE**

**Presidente:** Fernando Marín

**Vicepresidente:** Fernando de Tomaso

**Gerente General:** María Eugenia Muñoz

**Gerente de Logística:** Gustavo Piccione

**Gerente Administrativo:** Jorge Silva

**Controller:** Oscar Presta

**Jefe de Prensa:** Jorge Ciccodicola

**Gerente Departamento Socios:** Isabel Taraborelli

**Gerente de Fútbol Profesional:** Miguel Rosello

**Coordinador Fútbol Amateur:** Diego Melconian

**Fútbol Amateur:** Diego Benítez

**Prensa:** Pablo Aguilera

**Relaciones Públicas:** Pacho Vera, Luciano Zylber

**Departamento Filiales:** Humberto Maschio, Juan Carlos Cárdenas, Oscar Martín Patricio Siksny

**Contaduría:** Claudia Darrien, Ana María Cuchallo, Andrea Lopardo

**Departamento Imagen:** José Eduardo Aguero, Martín Majo

**Secretaría:** Gabriela Hernández, Andrea Arias, Mirian Morea

#### **QUIÉN ES FERNANDO MARÍN**

Fernando Marín nació el 6 de Octubre de 1939 en el barrio de Belgrano. Su vida siempre estuvo dedicada a los medios, al espectáculo y al deporte.

Produjo el show periodístico “Video Show” que condujo Cacho Fontana, Cantaniño, Mesa de Noticias, Calabromas, Supermingo, entre otros. Además es el que trajo a nuestro país El Chavo del ocho.

También participó en radio, siendo su punto más importante su trabajo en Radio Belgrano, donde a principios de 1970 llevó figuras como Juan Carlos Mesa, Juan Carlos Altavista, Riverito, Graciela Borges, Javier Portales, etc.

Lideró Radio El Mundo a mediados de los 80, y a fines de esa década FM Horizonte 94.3. Fue durante cinco años parte del Comité Ejecutivo de Socma, dada su estrecha amistad con Mauricio Macri, quien años después, y ya como Presidente de la Nación, lo ubicó a cargo del ya extinto Fútbol Para Todos”.

Según el periodista Fernando Otero, brindó apoyo al mal llamado “Proceso de Reorganización Nacional” como asesor de ideas publicitarias. Se le atribuyen frases como “Los argentinos somos derechos y humanos”

También participó de la famosa “Expo América 92”. Una exposición realizada en la Ciudad de Buenos Aires, durante la gobernación de Carlos Grosso, que conmemoraba los quinientos años del descubrimiento de América.

A partir del 2000, comenzó a operar como brazo comercial de la Asociación Argentina de Tenis (AAT), a través de la firma L’Egalité, gerenciando el marketing, aunque su relación con el tenis venía de la época de Guillermo Vilas y José Luis Clerc. Gracias a su inversión se construyó el Parque Roca, sede de varias series de Copa Davis. Este paso fue el último paso previo a escalar en Racing.

### **QUIÉN ES FERNANDO DE TOMASO**

Fernando de Tomaso nació en 1957. Es licenciado en Economía, con Masters en Nueva York y Londres. Ex hombre de JP Morgan, BearnStearns y Goldman Sachs.

### **CRONOLOGÍA DE HECHOS QUE DERIVARON EN EL GERENCIAMIENTO**

**Diciembre de 1997:** Daniel Lalín, candidato a presidente de la Agrupación Frente de Racing, gana las elecciones y asume en enero. Previamente había estado un año a cargo del Departamento del Fútbol Profesional durante la presidencia de Osvaldo Otero. Ya era el principal acreedor del club: se le adeudaba casi u\$d 6 millones.

**Mayo de 1998:** En Asamblea de Representantes se rechazan los balances de 1995-1996 y 1996-1997 de la gestión de Otero. En esa época, Lalín admitía que Racing estaba al borde de la quiebra.

**Julio de 1998:** El 10 de Julio, a través de la apoderada de la institución, Beatriz Favre, pide en La Plata la quiebra de Racing, al no poder pagar la cuota inicial de la segunda convocatoria de acreedores.

El 14 de ese mismo mes, el juez Gorostegui, del Juzgado Civil y Comercial Número 16 de La Plata, decreta la quiebra con continuidad de la institución. Nombra a la síndico Liliana Ripoll como administradora. El pasivo del club se calculaba en u\$d 62 millones.

**Septiembre de 1998:** El 18 de ese mes el magistrado resuelve una continuidad provisoria de actividades hasta Diciembre. Los argumentos de la decisión son que el club puede autofinanciarse y que con el cierre los más perjudicados serían los acreedores, porque todo el plantel profesional quedaría libre y la institución perdería su principal patrimonio.

**Diciembre de 1998:** El 14 vence el plazo de la continuidad provisoria dictada por el juez, y Lalín pide que los plazos se amplíen primero hasta Febrero y luego hasta Julio. El 29 de Diciembre el ex juez Oscar Salvi, le solicita al juez Gorostegui que cite a los últimos tres presidentes y a miembros de sus comisiones directivas para indagarlos sobre irregularidades en sus respectivas gestiones, pero esto no llega a concretarse.

**Febrero de 1999:** El 15 de dicho mes el juez Gorostegui pide informes para averiguar si el presidente residual, Daniel Lalín, violó la Ley de Quiebras, el Código Penal y los estatutos de AFA y de Racing. También espera los llamados proyectos de salvataje, tanto de la AFA como del oficialismo y oposición del club.

**Marzo de 1999:** El 2 de Marzo se anuncia como inminente la decisión de prórroga o clausura de Racing de parte de la Cámara de Apelaciones, que había recibido otro pedido del ex síndico y acreedor Francisco Pérez Díaz, quien reclama u\$d 231 mil por honorarios impagos. Precisamente el pedido de Pérez Díaz precipita el desenlace y el 4 del mes las juezas Patricia Ferrer y Nelly Suárez, a cargo de la Sala II de la Cámara de Apelaciones de La Plata, deciden, tras evaluar el informe presentado por la síndico Ripoll sobre la economía del club, el cierre y la liquidación de Racing.

**Mayo de 1999:** Presionado por los hinchas y la AFA, Lalín y su comisión directiva completa presentan su renuncia. Desde el día que se decretó la quiebra cumplían funciones residuales.

**Octubre de 1999:** La justicia libra una orden de detención para muchos ex dirigentes de Racing, en una investigación por presunta administración fraudulenta. Lalín y Juan Destéfano pasan 14 días detenidos en una comisaría de Lanús.

**Abril de 2000:** Se nombra como interventor del club a Héctor García Cuerva.

**Julio de 2000:** Se sanciona y se promulga la Ley conocida como "Ley de Fideicomiso", que permite a las asociaciones civiles deportivas, mantener sus actividades sociales aun estando en proceso de quiebra y la imposibilidad del remate de sus bienes por un plazo de 10 (diez) años.

**Agosto de 2000:** En desacuerdo con los proyectos de gerenciamiento de Racing y cansadas de las amenazas, Ripoll presenta su renuncia.

**Noviembre de 2000:** Gorostegui nombra al órgano fiduciario, compuesto por Eduardo Gilberto, Néstor Bugallo y Carlos Ves Losada.

**Diciembre de 2000:** Se le otorga a la empresa Blanquiceleste el gerenciamiento de Racing por diez años, con opción a otros diez.

#### **4 - Antecedentes (Referencias a trabajos anteriores que constituyen un punto de partida).**

En la Argentina, en la década del '80, Loma Negra de Olavarría, la empresa-club de Amalia Lacroze de Fortabat, y luego Defensa y Justicia (1989) marcaron incipientes experiencias para la llegada de capitales privados al fútbol argentino.

En el segundo caso, con el entrenador Jorge Castelli a la cabeza, Excellens SA desembarcó en Defensa y Justicia en lo que se conoció como el "primer emprendimiento privado para fútbol de alto rendimiento".

En los '90, Roberto Cruz, ex candidato a intendente de La Matanza, tuvo un paso fugaz y sin éxito por Deportivo Mandiyú de Corrientes, en 1993.

A comienzos de 2000, la Asociación del Fútbol Argentino (AFA) sancionó un nuevo reglamento llamado 'Plan de recuperación mediante inversiones privadas en el fútbol profesional', que permitió el ingreso de capitales privados.

En abril de aquel año, Quilmes se asoció con la empresa ExxelGroup, para adoptar esta nueva composición institucional, en una experiencia que luego de un año de buenos resultados deportivos y económicos terminó con la rescisión del contrato por parte de la empresa y su retirada con todos los jugadores contratados.

San Lorenzo, otro de los grandes, estuvo cerca de arreglar con una empresa suiza (ISL) la explotación de la imagen del club por diez años, pero el acuerdo fracasó por una movilización de los hinchas azulgranas, que todavía recuerdan esa gesta e inmortalizaron ese día como el 'Día del hincha'.

Ferro Carril Oeste fue otro de los clubes que llevó adelante el gerenciamiento tras llegar a la quiebra. Desde 2002 hasta 2004 el club estuvo conducido por el empresario Gustavo Mascardi, quien está procesado por la causa por cohecho y enriquecimiento ilícito contra el ex juez en lo comercial Rodolfo Herrera, quien estuvo a cargo del proceso de quiebra de la institución.

Este método también llegó a los clubes del interior del país con Talleres y Belgrano de Córdoba. El primero, tras quebrar en 2004, quedó en manos de la gerenciadora Ateliers que estuvo hasta fines de 2014 cuando el club volvió a celebrar elecciones y un año después logró el regreso a la segunda categoría del fútbol argentino.

El caso del 'Pirata' es uno de los más positivos dado que, luego de más de diez años bajo el gerenciamiento, el club es comandado por Armando Pérez, quien fue uno de los primeros que se hizo cargo de Córdoba Celeste, la empresa a cargo de recuperar el club.

Hubo también casos de gerenciamiento en el ascenso, como el que inició Sportivo Barracas que incluyó una mudanza a Bolívar con cambio de nombre (Barracas Bolívar) y colores. Otros fueron Sarmiento de Junín, Sacachispas y Fénix.

Actualmente Riestra recibe apoyo del empresario y abogado Víctor Stinfale, pero desde la entidad niegan que sea un gerenciamiento, mientras que el club Ferrocarril Urquiza se fusionó con el Club Deportivo UAI en 2005 para dar lugar al equipo UAI Urquiza en otra figura, que si bien no es gerenciamiento habilitó una figura nueva en el fútbol argentino.

Uno de los últimos casos conocidos, es el del club Agropecuario Argentino de Carlos Casares, con el empresario sojero Bernardo Grobocopatel. Actualmente el club milita en la B Nacional, segunda categoría de nuestro fútbol.

### **Loma Negra de Olavarría (1980-1983)**

Loma Negra, como empresa, nace en 1927, de la mano de Alfredo Fortabat, quien fundó la fábrica en Olavarría. El club surgió en 1929, como una forma de cohesión, una manera de divertimento para los obreros que trabajaban noche y día (la fábrica jamás detenía su producción).

En 1976 murió Alfredo Fortabat y Amalita se hizo cargo de la compañía. Comenzaban los 80 y ella se interesa en el club, en cierta forma para cambiar su imagen y volverse más popular. Además, inicia una relación con el coronel Luis Prémoli, quien comenzará a tener injerencia en el club.

El interés de Fortabat por el equipo se fue al extremo y comenzó a seguirlos a todas partes. Llegó a bajar con su helicóptero en el medio de los entrenamientos, a alquilarle el estadio a San Martín de Olavarría para jugar allí de local (hasta le construyó las tribunas) y quiso contratar a Diego Maradona. Ella les decía "mis chicos". Y los jugadores le decían "tía". Luego de perder el ascenso, Amalita perdió el interés en el club y éste de a poco volvió a ser de los obreros. Hoy en día, tiene piletas, cancha de rugby y sigue estando al lado de la fábrica.

Si bien no se trató de un caso de gerenciamiento tal como los que conocemos el día de hoy, a nivel nacional fue un puntapié de lo que se vería años después.

### **Defensa y Justicia (1987-1989)**

El Enero de 1987, la empresa Excellns, se hizo cargo del manejo futbolístico del club de Florencio Varela, luego del ascenso a la B Nacional. El marino retirado y ex vicepresidente de Boca Héctor Martínez Sosa presidió el proyecto, que contó con el técnico Jorge Castelli como manager. Al comienzo del vínculo entre la institución de Florencio Varela y el grupo inversor el equipo respondió a las expectativas. Pero los tiempos de rosas no duraron mucho y Excellens buscó nuevos horizontes en donde pudiera hacer mejores negocios. Al no obtener la ganancia esperada, en 1989 se retiraron.

### **Mandiyú de Corrientes (1994-1995)**

Eduardo Seferián, dueño de la hilandería Tipoití de Corrientes tuvo la idea y pensó en un club para sus empleados en el que se pudiera jugar al fútbol y al voleibol. Ese fue el inicio. Cuando se tomó la decisión de participar en el fútbol profesional, el 14 de diciembre de 1952, aquella idea se transformó en Deportivo Mandiyú.

En Primera, su mejor campaña fue la de 1991. En el Torneo Clausura finalizó en el tercer puesto, mientras que en el Apertura se clasificó en la sexta posición. Para 1993 el club tenía un déficit mensual de 70.000 dólares que era afrontado personalmente por Eduardo Seferián. Y ese mismo año el presidente de la institución llevó a la AFA una propuesta para convertir al club en una sociedad anónima, lo que fue rechazado unánimemente.

A mediados de 1994, en una asamblea que buscaba una solución para los problemas económicos, Seferián decidió traspasar el fútbol del club a un grupo empresario liderado por el entonces diputado menemista y titular del CEAMSE, Roberto Cruz, por una suma cercana a los 2 millones de dólares.

En una nota en el Diario Clarín, Seferián explicó: "Lo que se compran son algunos jugadores y ellos se hacen cargo del déficit del club".

Para entonces los problemas no sólo eran económicos sino también futbolísticos. En un intento desesperado por evitar el descenso, el presidente eligió a Diego Armando Maradona, quien por primera vez asumió como entrenador de un club el 9 de octubre de 1994, en dupla con Carlos Fren.

La etapa no fue buena ya que Mandiyú finalizó último a pesar de la presencia de Maradona y del arquero de la selección argentina, Sergio Goycochea. Maradona dirigió 12 partidos de los que solo ganó uno, empató seis y perdió cinco. El astro del fútbol había declarado: "De Mandiyú me voy muerto". Sin embargo finalizó su etapa como entrenador el 6 de diciembre de 1994.

Mandiyú afrontó el Torneo Clausura de 1995 ya sin Maradona, pero no pudo revertir los malos resultados y el 26 de junio de ese año, el club perdió la categoría luego de la derrota ante Platense por 4 a 2.

Veinte días antes de producirse el descenso, Cruz había anunciado la venta del club. Ante la agobiante crisis económica y la descalificación de la Liga correntina, Mandiyú no pudo afrontar la siguiente temporada en la Primera B Nacional y su plaza fue ocupada por Huracán de Corrientes, por lo que el club desapareció. El club quedó inactivo jurídicamente por 15 años.

En 2010 Bruno Carlino, ex presidente del club, junto a un grupo de hinchas, realizó acciones legales en Corrientes y Buenos Aires respectivamente para poder superar la inactividad jurídica de Mandiyú. Finalizadas las tareas legales, el club volvió a participar de los torneos del Interior.

En 1998 se fundó el club Textil Mandiyú, que participa en el Torneo Argentino B. Fue todo un homenaje pero no tiene nada que ver con aquel histórico Mandiyú de Maradona.

### **Quilmes (2000-2001)**

En Abril del año 2000, la institución del sur dio el ok para que ExxelGroup desembarque como gerenciadador.

El ExxelGroup es un fondo de inversiones que posee empresas en varios rubros y es presidido por el ex ejecutivo del Citibank, Juan Navarro. Exxel es dueño de Oca, Mastercard, Havanna, Musimundo y Freddo.

El contrato era por 10 años, a cambio de sanear el pasivo del club (por ese entonces de USD 4.500.000) y el desarrollo de infraestructura deportiva.

El acuerdo establecía, entre otros puntos, que el ExxelGroup tendría el 40 por ciento del valor del pase de cada uno de los jugadores del plantel profesional, y que el club garantizara el cumplimiento del contrato con la hipoteca de su estadio.

Poco más de un año después, ExxelGroup se retiró de Quilmes aduciendo diferencias con la AFA, relacionadas a la falta de sanciones a aquellas instituciones que tenían déficit operativo (por aquel entonces, Quilmes estaba en la B Nacional, y había perdido 6 finales

por el ascenso a primera). El por aquel entonces presidente, Daniel Razzetto indicó que el acuerdo había sido beneficioso para el club.

### **San Lorenzo de Almagro (2000)**

En Noviembre de 2000, la empresa International and Sport Leisure (ISL), quiso desembarcar en el fútbol argentino. ISL pertenecía a la familia Dasler, fundadora de Adidas.

Desde agosto hasta el 30 de noviembre de aquel año, la dirigencia de San Lorenzo, encabezada por Fernando Miele, entabló reuniones con la empresa para llegar al acuerdo definitivo. Entre los puntos del contrato se destacaba una cláusula de confidencialidad, que establecía que los socios del "Ciclón" no podían acceder a la información del vínculo que se firmaría.

Durante esos cuatro meses, en un contexto en el que José Luis Machinea, ministro de Economía de Fernando De la Rúa, el "blindaje financiero", los hinchas organizaron tres manifestaciones multitudinarias a la Asociación del Fútbol Argentino.

Finalmente, el acuerdo nunca se concretó. Apenas un año después, ISL quebró luego que fracasara su plan de televisación mundial de los 9 Masters Series de tenis. Eso hizo tambalear su vínculo con la FIFA, y casi le cuesta el puesto a Joseph Blatter.

### **Ferro Carril Oeste (2003 – 2004)**

En 2002, fue declarada oficialmente la quiebra del club bajo la Ley 25.284 del Régimen Especial de Administración de las Entidades Deportivas con Dificultades Económicas. Fideicomiso de Administración con Control Judicial.

En Abril de 2003, el juez Rodolfo Herrera, homologó judicialmente el Contrato de Gerenciamiento de la Actividad Futbolística del club Ferro Carril Oeste entre Ferro y la empresa Gerenciar Sociedad Anónima, según lo solicitó el Órgano Fiduciario del club. La empresa pertenecía al grupo de Gustavo Mascardi.

En cuanto a lo futbolístico, el club nunca pudo recuperarse de los dos descensos consecutivos que sufrió en 2000 y 2001, respectivamente. Logró en 2003 volver a la B Nacional, pero jamás estuvo en condiciones de pelear siquiera un ascenso que lo devuelva a Primera División.

Para tomar dimensión de lo que fue el gerenciamiento en Ferro, el asunto terminó en la Justicia. Tanto el juez Herrera como Gustavo Mascardi y su hijo Emilio fueron procesados, al igual que los ex integrantes del órgano fiduciario Eduardo Angel Andrada, Francisco Tosi, Jorge Oliva y Héctor Fridman.

Se los responsabiliza por armar una maniobra para hacer figurar un precio menor en las transferencias de los jugadores Cristian Tula y Eugenio Klein a River en 2003 y de Maximiliano Velázquez a Lanús, en 2004. El propósito era evitar abonarle a Ferro el importe que le correspondía y que fijaba el contrato de gerenciamiento.

En el sumario se investigaron presuntos ilícitos con el gerenciamiento de Ferro y una iniciativa comercial e inmobiliaria en terrenos del club.

### **Talleres de Córdoba (2005 – 2013)**

En 2004, el emblemático club cordobés decretó su quiebra, bajo el ámbito de la ley de Fideicomiso. En diciembre de 2005, el juez Carlos Tale adjudicó el gerenciamiento del fútbol profesional de Talleres de Córdoba (por aquel entonces en la B Nacional), a la empresa Ateliers S.A, cuya mayoría accionaria estaba en manos del club francés Saint Etienne. La adjudicación era por tres años, con opción a otros dos períodos del mismo lapso.

El acuerdo incluía además el pago de 55 por ciento por la transferencia de cada jugador perteneciente a la institución y 45 por ciento en el caso de un juvenil.

En 2008, el empresario mexicano Carlos Ahumada Kurz compró el 70% de las acciones de Atelier SA. Además aseguró que Carlos Granero, que era el gerenciador, seguiría manteniendo el 30% restante. El Grupo Quart, consorcio con emprendimientos en minería, construcción y hasta medios de comunicación en tierras aztecas, le había ganado la pulseada al otro interesado en comprar el manejo de la gestión deportiva de la "T": el ex

preparador físico y socio del también mexicano “Grupo Pachuca Negocios y Fútbol”, Andrés Fassi.

Ahumada había estado preso 1131 días desde Abril de 2004 hasta Mayo de 2007. Entre los delitos, se le imputaron blanqueo de activos, fraude y sobornos a políticos, probables vínculos con el cartel de Ciudad Juárez y dos gestiones fallidas en los clubes León y Santos Laguna, donde tuvo como mano derecha a Edgardo Codesal, el recordar árbitro de la final Argentina – Alemania en el mundial de Italia 90.

Tras el descenso al Argentino A (Tercera categoría para los equipos del interior) en 2013, Andrés Fassi, vicepresidente del grupo Pachuca, se acercó ofreciendo fondos. Talleres levanta la quiebra y Fassi se presenta como única lista, aunque no renuncia a Pachuca, cumpliendo doble función. De esta manera, Talleres salió del gerenciamiento.

Tras el ascenso a primera en 2016, Fassi propone una modificación del estatuto en la que los socios dejen de ser quienes voten de forma directa, sino a través de un grupo de asambleístas de aproximadamente 100 integrantes. Posterior a la aprobación, Fassi indica que el vínculo con Grupo Pachuca está terminado. No obstante, se dieron recientemente varios casos de vinculación entre Talleres y el club Pachuca, como el defensor uruguayo Guillermo Cotugno y el extremo ecuatoriano Joao Rojas (el dueño de ambos es grupo Pachuca) y el delantero Sebastián Palacios, que actualmente juega precisamente en Pachuca.

### **Juventud Unida de San Luis - Estudiantes de San Luis (2010- 2015)**

Carlos Ahumada continuó su derrotero en San Luis. Sin haber abandonado Talleres, consumó un convenio con Juventud Unida, que por aquel año se encontraba en la misma categoría que la “T”. La aventura de su empresa “Promotora Deportiva S.A” duró apenas diecisiete meses, ya que en Agosto de 2011 se rompió el vínculo.

Apenas tres meses después, en Noviembre, fue electo presidente de Estudiantes y reelecto en 2014.

Este nuevo desafío estuvo marcado por dos hechos importantes: el primero fue la difusión de un audio en el cual Julio Grondona le indica a Gustavo Ceresa, integrante del Consejo Federal de AFA, que el único equipo que le interesa es Estudiantes de San Luis. No es de extrañar, entonces, que el equipo verdiblanco haya conseguido saltar de la liga local a Nacional B en apenas 3 años. El periodista Gustavo Grabia, afirmó en el programa “La Cornisa” emitido el 21 de junio de 2015, que en el partido que determinó el ascenso a dicha categoría, el rival de Estudiantes, Policial de Catamarca, fue seriamente perjudicado por el árbitro Néstor Rivero Reynoso. En efecto, el árbitro obvió un penal muy claro a favor del equipo de Catamarca, que lo ponía a un gol del ascenso.

El otro hecho que marcó lo que fue el paso de Ahumada sucedió el 7 Mayo de 2016. Ese día Estudiantes visitó a Talleres de Córdoba, ya ex club de Ahumada, por la fecha 15 del Nacional B. Talleres era puntero (terminaría ascendiendo a primera unos meses después) y el partido fue televisado por TyCSports. Luego del pitazo inicial, los jugadores de Estudiantes tiraron la pelota afuera y se abrazaron todos en mitad de cancha, en señal de protesta por una deuda en sueldos que alcanzaba los cinco meses.

En octubre de 2016, Ahumada renunció, aduciendo presiones del gobierno provincial, aunque se quedó en la provincia, para dedicarse a su empresa PESSA (Promotora de Energía Solar S.A).

### **Belgrano de Córdoba (2002 - 2011)**

En septiembre de 2001, el club de Barrio Alberdi se declaró en quiebra, a manos del entonces presidente Gregorio Ledesma, que no pudo hacer frente a un reclamo de pago del ex futbolista peruano Eddy Carazas. Belgrano pasó a ser administrado por un fideicomiso, nombrado por el Juzgado de Séptima Nominación en lo Civil y Comercial. Además, esa temporada perdió la categoría.

El 18 de junio de 2002, la Justicia provincial resolvió concederle un gerenciamiento de nueve años a Córdoba Celeste SA, para que en un proceso de normalización fuese reencauzando

al club de Alberdi y lo devolviera al final del plazo pactado a sus socios, con las cuentas saldadas y sin deudas nuevas de acuerdo a lo dispuesto en la Ley 25284.

Cuando el peligro de desaparición rondaba por Alberdi y el club no parecía interesarle a nadie, los pliegos de gerenciamiento tuvieron dos interesados, pero solamente hubo una propuesta: la de Córdoba Celestes SA, a cargo de Norberto Castaños, quien inició el proceso de recuperación y el reordenamiento desde las bases para intentar regresar a Primera cuanto antes.

Acompañado por los hermanos Luis y Alejandro Manzanares, Carlos Bustos (uno de los principales reclutadores de futbolistas), Marcelo Oliva, Fernando Cáceres y Pablo Reyna, Belgrano era gerenciado y daba sus primeros pasos sin los socios como protagonistas. En 2003, Luis Manzanares se quedó con Córdoba Celeste, tras el alejamiento de Castaños y en 2005 le traspasó las acciones a Armando Pérez.

En 2011, el club levantó la quiebra, volvió a ser de los socios, y volvió a Primera, luego de derrotar a River en aquella histórica Promoción. Armando Pérez dejó de ser gerenciador para transformarse en presidente electo por los socios. La agrupación "Resurgir Celeste" fue la única que se presentó a la elección.

El de Belgrano, es, tal vez, uno de los pocos casos exitosos de gerenciamiento en nuestro país.

**5 - Objetivos del presente trabajo de investigación (impacto). Hipótesis (explicación/ resultado probable que se anticipa y cuya comprobación guía la investigación/ cuestión que se declara).**

Una investigación realizada por la Universidad Nacional de La Plata en 2010 (**Ver anexo 2**), acerca de gerenciamiento y gestión en los clubes de fútbol profesional en Argentina, sugiere que el principal problema de las asociaciones civiles sin fines de lucro es el escaso poder decisión que tienen la mayoría de los integrantes de las Comisiones Directivas. Es decir, que el modelo, en general, es verticalista y compuesto por no colegiados, o colegiados en materias diferentes a la que les atañe su función en un club.

Indica también que, la falta de gerentes en áreas clave como finanzas, costos, marketing, hace que los clubes convivan con déficit financiero, graves problemas económicos sin planificación y sin control presupuestario.

Estas cuestiones llevan a los clubes a tener:

1. Incapacidad del patrimonio para hacer frente al pasivo.
2. Falta o escasez del flujo regular de fondos.
3. Realización (venta o disposición) de activos no habituales para cancelar obligaciones.
4. Pago mediante unidad de cuenta distinta de la pactada.
5. Dificultades económicas o cesación de pagos, etc.

Cuando se habla de gerenciamiento en la Argentina se lo da como sinónimo del manejo privado de algo originariamente social, como es una institución deportiva, y quizás también como un primer paso hacia la privatización de esa entidad. Mas luego aporta que hay distintos tipos de gerentes. Se puede ser personalista en una asociación deportiva, o se puede ser abierto y flexible en el ámbito privado.

Si bien la investigación abunda en otros temas (repartición del dinero de la TV, brecha entre los clubes que más ganan y los que menos, comparado con las grandes ligas del mundo, infraestructuras, el rol de la AFA y su inacción ante las deudas de los clubes), el eje central es el manejo como empresa de los clubes, dado que son la fuente de un negocio gigante que no termina de ser explotado correctamente, por la ineficiencia previamente indicada.

Cito textual: "La mayoría de los clubes traza presupuestos deficitarios a cubrir con ventas de jugadores. El argumento repetido por los directivos es que ellos "administran pasión" y que temen ser atacados por los socios-hinchas si no cumplen con su pedido de traer jugadores. Débiles para poner límites, aceptaron todas las condiciones impuestas por los futbolistas, los representantes, los intermediarios y los grupos empresarios. En esta trama de malas administraciones, se descubre el verdadero problema del fútbol

argentino”.

En pocas palabras, el club debe ceñirse a actividades no deficitarias, achicarse lo más posible, pagar altos salarios a gerentes que no garantizan eficiencia y anular toda función social, como por ejemplo los colegios. En otras palabras, los clubes deben dejar de cumplir roles sociales para cumplir funciones económicas.

Pero la mayor diferencia entre un modelo y otro, no tiene que ver siquiera con su función, ya que se pueden encontrar modelos exitosos de ambas caras de la moneda. La diferencia principal es que el club deja de ser de los socios, se anulan las elecciones y dejan de ser la voz del club para pasar a ser clientes.

En la actualidad, los aficionados de un club de la magnitud del Atlético de Madrid han visto como, por marketing, se cambió el escudo del club y la mudanza de su emblemático estadio, el Vicente Calderón.

Dicho trabajo toma como fuente, información relevada de varios clubes del fútbol argentino y del exterior. Dentro del primer grupo se encuentra Racing, a través de la Memoria y Balance del período Noviembre 2008 - Octubre 2009, es decir, el primer año posterior al gerenciamiento.

En dicho balance, se puede observar créditos que Racing Club asociación civil, quebrado y gerenciado, tiene con la empresa gerenciadora que en teoría venía a “salvarla” por \$2.637.752 (página 48 de Memoria y Balance):

#### **2.7) Créditos Blanquiceleste**

Por Ventas de Jugadores	\$ 15.984.278
Por Préstamo de Jugadores	\$ 1.555.928
Por Préstamos a Blanquiceleste	\$ 2.637.752
Créditos Varios	\$ 981.518
Créditos por Deudas con Jugadores	\$ 6.347.894
Créditos por Deudas con AFA	\$ 4.782.320
Créditos por Deudas Sociales	\$ 2.989.402
Créditos por Deudas Fiscales	\$ 8.258.450
Créditos por Deudas Generales	\$ 442.784
Créditos Pendientes	-\$ 556.464
Previsión Incobrables	-\$ 15.321.846
<b>TOTAL NOTA 2.7</b>	<b>\$ 28.102.016</b>

Este crédito se mantiene en los balances de 2010, 2001, 2012, 2013, 2014 Y 2015 (**ver anexos 3 y 4**).

Se podrían enumerar algunas cuestiones que permitirán comprender mejor, lo que fue la gestión de Blanquiceleste.

#### **Gestión deportiva**

Racing logró romper el maleficio de 35 años sin salir campeón cuando apenas transcurría el primer año de gestión del gerenciamiento, con Fernando Marín al frente. Este fue el único logro deportivo de toda la gestión. El equipo luego deambuló por mitad de tabla y zona de descenso.

Los planteles fueron desmantelados años tras año y cada vez de menor jerarquía. La mayoría de los refuerzos, que llegaban de a decenas cada temporada, eran a préstamo, sin cargo y sin opción de compra, es decir que Racing perdía el poder de comprar a un jugador que tuviese un buen nivel por un precio preacordado, y debía ajustarse a una nueva valoración, más alta. En pocas palabras, el club sólo funcionaba como vidriera para aquellos jugadores que rendían, que eran los menos, y el resto duraba el año de su préstamo y se iba sin pena ni gloria.

El propio Fernando Marín declara, en el libro “Racing, esa Pasión Inexplicable” que durante su gestión se compraron los pases de Gabriel Loeschbor, Gustavo Campagnuolo, Diego Crosa y Sebastián Romero. Cuatro jugadores en más de 5 años al mando.

En cuanto a las salidas, vendió a Gustavo Campagnuolo, Gabriel Loeschbor, Carlos Arano, Diego Milito y Lisandro López. Es decir, que el 60% de los jugadores vendidos eran de las inferiores, previos al gerenciamiento.

La Promoción disputada ante Belgrano en 2008, fue el corolario de la gestión Blanquiceleste.

### **Traspaso de empleados**

La operatoria fue la siguiente: durante su gestión, Fernando Marín traspasó a todo el personal de su empresa (una sociedad anónima) al club (una asociación civil). De esa manera, se ahorró de pagar los aportes sociales de sus empleados, lo que llevó a un grupo de socios a realizarle una denuncia por supuesta evasión fiscal. Su sucesor, Fernando De Tomaso, siguió el mismo camino. La maniobra no sólo benefició a la gerenciadora, sino que tuvo consecuencias futuras: los juicios laborales cuando se derrumbó Blanquiceleste recayeron sobre Racing Club Asociación Civil.

### **Empresas fantasmas**

Aunque se suponía que Fernando Marín era el accionista mayoritario, la realidad es que la empresa ElmtreeInvestment, con sede en Islas Vírgenes Británicas, controlaba desde la constitución de Blanquiceleste el 48% de las acciones, a través del jeque Mohammed Hussein al Amoudi, un etíope multimillonario cuyos ingresos más importantes provenían del petróleo.

La otra era una sociedad denominada BergoAnstalt, inscrita en Liechtenstein y que, al 12 de abril de 2004, había capitalizado 4.132.352 dólares en acciones privilegiadas de la gerenciadora de Racing. Detrás de esta firma, se encontraba Marcel Degraye, ex suegro de Marín.

El periodista Fernando Otero consigna que Marín jamás les pagó a sus inversores. En aquel momento, ambas no habían cumplido con los requisitos que les había exigido la Inspección General de Justicia (IGJ) para funcionar en la Argentina. Elmtree nunca terminó de inscribirse en la IGJ y Bergo no respondió a dos intimaciones del organismo para presentar documentación clave

No sorprende, entonces, que en 2016 se haya descubierto que Fernando Marín, al mando del terminado “Fútbol Para Todos”, era (y es) presidente, tesorero y secretario de la empresa Sekhon Holding S.A, una empresa off shore radicada en Panamá en Mayo de 2005, apenas diez meses antes de que Marín dejara su cargo en Blanquiceleste, a manos de Fernando De Tomaso.

Una Gaceta Oficial del Ministerio de Economía y Finanzas y Dirección General de Ingresos de Panamá, con fecha 25 de Octubre de 2017, revela que la empresa adeuda tres años de lo que se conoce como “Tasa Única” impuesto que permite mantener la vigencia de la empresa, y que dicho plazo de morosidad implica que la S.A pierda sus derechos como tal.

### **Triangulación de jugadores**

El contrato celebrado con Blanquiceleste indicaba que, en los casos de ventas de jugadores, el club se quedaba con el 80% y la empresa con el 20%, para aquellos que ya pertenecían al club. Para los que llegaban después, el porcentaje era al revés.

El caso que más repercusión tuvo en su momento, fue el del futbolista Mariano González, patrimonio del club previo al embarque de Blanquiceleste. Dicho jugador fue vendido al grupo inversor Visnar, encabezado por Fernando Hidalgo, en U\$d 800.000. Al poco tiempo, el jugador fue vendido al Palermo de Italia en cinco millones de euros. Además, según informa el periodista Alejandro Wall en su libro “Racing, carajo”, dicha suma de dinero se utilizó para pagar cuotas de la deuda, de las cuales debía hacerse cargo Blanquiceleste. La misma práctica ocurrió con el pase de Gabriel Loeschbor, que al ser adquirido ya con Blanquiceleste en el mando le correspondía a Racing un 20%. La empresa lo compró en

1.100.000 millones de dólares y lo vendió a Rennes de Francia en 2.650.000 dólares. Sin embargo, cuando realizaron la operación, en Blanquiceleste aseguraron que antes de repartir los porcentajes se debía deducir su inversión inicial y que el dinero no tenía que ir a la cuenta de Racing sino que era para el gerenciadore.

En una nota publicada por el diario La Nación el 8 de Noviembre de 2002, Fernando Marín declaró lo siguiente: "Si compramos a un jugador en un millón, y lo vendemos en U\$d 1.400.000, la tasa de retorno es del 40%. El negocio no es malo. Si se le descuentan comisiones, etc. y se le cede a Racing el 20 por ciento del total, nosotros habremos perdido dinero, y el contrato habla de gastos".

### **Instalaciones**

El gerenciamiento, en los papeles, no debía únicamente dedicarse a comprar y vender jugadores. También debía hacer las obras de infraestructura necesarias para que los planteles, tanto profesional como los jóvenes amateurs, pudieron desarrollar su tarea de manera adecuada.

Blanquiceleste pasó por alto toda inversión en el predio "Tita Mattiusi", donde entrenan y juegan las divisiones inferiores, sino que tampoco hizo nada por el plantel profesional.

El periodista Luis Otero da cuenta de esto. Gracias a su gestión como abogado, logró que la Justicia diera a Racing la posesión del predio, que estaba en litigio con el Club Argentino de Rugby. Gracias a la colaboración de hinchas y socios de distintos sectores, el predio comenzó a tomar color, de forma paralela a la gestión privada.

Únicamente cambió un playón de estacionamiento por una cancha auxiliar. Lo que sí refaccionó es el predio "Mis Marías" propiedad de Fernando Marín, cuyo alquiler iba a costa de Racing Club Sociedad Civil.

### **Cambio de interventor**

Entre algunas de sus funciones, el interventor debe controlar que se cumpla, al pie de la letra, el contrato de gerenciamiento.

Héctor García Cuerva fue el interventor de Racing que impulsó el gerenciamiento, allá por el año 2000, como una solución a la pésima situación económica del club.

Según consigna el diario Clarín, en su edición del 7 de Noviembre de 2002, García Cuerva llegó a ese lugar avalado por el Justicialismo y la Alianza. A principios de ese año -agrega la nota- renunció para sumarse a la Secretaría de Turismo y Deportes como auditor.

El juez de la quiebra, Enrique Gorostegui, libró un oficio a la Dirección Provincial de Personas Jurídicas, que depende del Ministerio de Justicia bonaerense, para que se nombrara un nuevo interventor. Oscar Laborde, el intendente de Avellaneda por aquel entonces, presentó una terna en la cual se incluyó a Nicolás Dilernia.

La historia no tendría nada de extraño, si no fuera porque Dilernia era, y es, amigo personal de Fernando Marín desde la infancia. Es decir, que el controlador era amigo de quien debía controlar. Total normalidad.

La nota cierra citando un fragmento del libro autobiográfico de Fernando Marín "La máquina de mirar" en la cual confirma la información citada.

En 2008, Daniel Scioli, gobernador de la Provincia de Buenos Aires, removió a Dilernia y puso en su lugar nuevamente a García Cuerva. Aquel que había propiciado, avalado y apoyado el gerenciamiento, volvía con la intención de terminar con dicho contrato.

### **Gestión económica**

Con la salida de Fernando Marín en 2006 y la asunción de Fernando De Tomasso llegó el derrumbe final. El club se desangró mientras la empresa acumuló pedidos de quiebra. Entre julio de 2007 y junio de 2008 llegó a emitir cien cheques sin fondos por 8.640.942,20 pesos. En el año 2008, se decretó la bancarrota de Blanquiceleste. La Agencia Télam dio a conocer los pedidos de quiebra:

055714 BLANQUICELESTE S.A S/ PEDIDO DE QUIEBRA (MERLO REINALDO CARLOS)  
Leg. Para.:33/09

055715 BLANQUICELESTE S.A S/ PEDIDO DE QUIEBRA (DAULLTE RENE MARTIN) Leg. Para.:33/09

055741 BLANQUICELESTE S.A S/ PEDIDO DE QUIEBRA (POR B.A FINANCE COOPERATIVA DE CRED. CONS. Y VIV. LTDA.) Leg. Para.:33/09

055816 BLANQUICELESTE S.A S/ PEDIDO DE QUIEBRA (POR SLUZEWSKI MONTI SANTIAGO) Leg. Para.:33/09

055821 BLANQUICELESTE S.A S/ CONCURSO PREVENTIVO-CONVERSION

055890 BLANQUICELESTE S.A S/ PEDIDO DE QUIEBRA (POR COSTAS GUSTAVO ADOLFO) Leg. Para.:33/09

055915 BLANQUICELESTE S.A S/ PEDIDO DE QUIEBRA (POR MACIEL FRANCISCO) Leg. Para.:33/09

055974 BLANQUICELESTE S.A S/ PEDIDO DE QUIEBRA (POR FLOMENBAUM RICARDO GREGORIO) Leg. Para.:32/09

055992 BLANQUICELESTE S.A S/ PEDIDO DE QUIEBRA (POR FERRADAS MAURICIO JAVIER) Leg. Para.:32/09

056065 BLANQUICELESTE S.A S/ PEDIDO DE QUIEBRA (POR LOPEZ CLAUDIO JAVIER) Leg. Para.:32/09

056118 BLANQUICELESTE S.A S/ PEDIDO DE QUIEBRA (POR FLOMENBAUM RICARDO) Leg. Para.:33/09

056144 BLANQUICELESTE S.A S/ PEDIDO DE QUIEBRA (POR LOPEZ CLAUDIO JAVIER) Leg. Para.:33/09

055480 BLANQUICELESTE S.A C/ CLUB CERRO PORTEÑO S/ PEDIDO DE QUIEBRA Leg. Para.:32/09

055495 BLANQUICELESTE S.A C/ SALOMON MORINIGO KARIN MOISES S/ PEDIDO DE QUIEBRA Leg. Para.:32/09

056445 BLANQUICELESTE S.A S/CONCURSO PREVENTIVO S/ INCIDENTE DE VERIFICACION TARDIA (TELEFONICA MOVILES DE ARGENTINA S.A)

056775 BLANQUICELESTE S.A S/CONCURSO PREVENTIVO S/ INCIDENTE DE REVISION (POR LALIN HECTOR DANIEL)

056776 BLANQUICELESTE S.A S/CONCURSO PREVENTIVO S/ INCIDENTE DE REVISION (POR RACING S.A)

056850 BLANQUICELESTE S.A S/CONCURSO PREVENTIVO S/ INCIDENTE DE REVISION (POR MUNICIPALIDAD DE AVELLANEDA)

056852 BLANQUICELESTE S.A S/CONCURSO PREVENTIVO S/ INCIDENTE DE REVISION (REVISTAS DEPORTIVAS S.A)

056853 BLANQUICELESTE S.A S/CONCURSO PREVENTIVO S/ INCIDENTE DE REVISION (POR CLUB TIRO FEDERAL DE ROSARIO)

056854 BLANQUICELESTE S.A S/CONCURSO PREVENTIVO S/ INCIDENTE DE REVISION (POR MACIEL FRANCISCO)

056855 BLANQUICELESTE S.A S/CONCURSO PREVENTIVO S/ INCIDENTE DE REVISION (POR SALCEDO GONZALEZ JUAN DOMINGO)

056883 BLANQUICELESTE S.A S/CONCURSO PREVENTIVO S/ INCIDENTE DE REVISION (POR G.C.B.A)

057111 BLANQUICELESTE S.A S/CONCURSO PREVENTIVO S/ INCIDENTE DE VERIFICACION TARDIA (POR MARTORANO OSVALDO DONATO)

058202 BLANQUICELESTE S.A S/CONCURSO PREVENTIVO S/ INCIDENTE DE VERIFICACION (PROMOVIDO POR ALONSO OSCAR GUILLERMO)

056819 BLANQUICELESTE S.A S/QUIEBRA S/ INCIDENTE DE REVISION (POR FRANCISCO CARMELO GERARDO)

056820 BLANQUICELESTE S.A S/QUIEBRA S/ INCIDENTE DE REVISION (POR D.G.I)

057139 BLANQUICELESTE S.A S/QUIEBRA S/ INCIDENTE DE REVISION (PROMOVIDO POR FLOMENBAUM RICARDO)

057154 BLANQUICELESTE S.A S/QUIEBRA S/ INCIDENTE DE REVISION (PROMOVIDO POR TOFONI FRANCO)

056861 BLANQUICELESTE S.A. S/ CONCURSO PREVENTIVO S/ INCIDENTE DE REVISION (BERGO ANSTALT)

055670 BLANQUICELESTE SA S/ PEDIDO DE QUIEBRA (POR SLUZEWSKI MONTI SANTIAGO) Leg. Para.:32/09

057295 BLANQUICELESTE SA S/ CONCURSO PREVENTIVO S/ INCIDENTE DE VERIFICACION TARDIA (POR MELIDONI LETICIA VERONICA)

057060 BLANQUICELESTE SA. S/ CONCURSO PREVENTIVO (INCIDENTE TRANSITORIO).

Al momento del fin del gerenciamiento, Blanquiceleste le debía al plantel profesional 7 meses de sueldo.

En Septiembre de 2017, De Tomasso recibió una condena de 9 meses de prisión en suspenso por defraudación con un cheque con el que canceló el pago al ex futbolista Bernardo Leyenda. Se suma a la que recibió en Mayo, de dos años y medio por irregularidades en las ventas de los futbolistas Maximiliano Morales, Santiago Malano y Gustavo Cabral. Además de haberle hecho pagar al club obligaciones tributarias de la empresa, por las que ya había sido procesado y embargado en 2011.

El tribunal unificó las condenas y estableció una pena de 3 años.

#### **Fin del gerenciamiento**

El 7 de Julio de 2008, el juzgado n° 20 de Capital Federal hizo lugar a un pedido presentado por Salomón Moriñigo, representante del jugador paraguayo Domingo Salcedo, y uno de los tantos acreedores de la gestión y se decretó la quiebra de Blanquiceleste.

El 30 de junio anterior, la Justicia suspendió la concesión, haciendo caso a un pedido del interventor Héctor García Cuerva.

El manejo del club lo mantuvo el interventor y el órgano fiduciario, a cargo de Eduardo Gilberto, Néstor Bugallo y Carlos Ves Losada hasta Diciembre, donde se celebraron las elecciones luego de 11 años. Rodolfo Molina, por el partido Racing Vuelve, fue electo por los socios como presidente hasta 2011, acompañado por casi el 45% de los votos.

Unos días antes de las elecciones, más precisamente el 18 de Diciembre, el juez Enrique Gorostegui firmó la resolución que permitió levantar la quiebra.

Para eso, Racing Club Asociación Civil tuvo que pagar \$6.800.000, correspondientes a la última cuota de la quiebra, además de guardar otros \$5.000.000 para gastos judiciales derivados del propio proceso (honorarios, sellados, etc.).

La empresa no presentó balances ante la Inspección General de Justicia desde el período 2005 (**Ver Anexo 5**).

## **6 - Descripción y delimitación del campo de estudio.**

### **Historia de Racing Club de Avellaneda**

Racing Club, conocido también como Racing Club de Avellaneda o Racing, es una institución deportiva argentina fundada el 25 de marzo de 1903, ubicada en la ciudad de Avellaneda, en el Gran Buenos Aires.

Si bien su principal actividad deportiva es el fútbol, también se practican diversos deportes como ser: tenis, básquet, futsal, boxeo, vóley, hockey, handball, judo, patín artístico, aikido, gimnasia artística, taekwondo, muay thai, sipalki-do, atletismo y saltos ornamentales.

Su estadio, llamado Presidente Perón, es el segundo con más aforo del país y se ubica sobre las calles Omar Orestes Corbatta y Mozart, en el partido de Avellaneda en el sur del Gran Buenos Aires.

Los colores que lo identifican son el celeste y el blanco en honor a los colores patrios de la República Argentina.

En la era amateur consiguió nueve campeonatos locales, siete en forma consecutiva, siendo el primer equipo en el mundo en lograrlo: en 1913, 1914, 1915, 1916, 1917, 1918 y 1919, además de los torneos de 1921 y 1925. Y de ellos obtuvo cuatro de forma invicta. A raíz estos logros, recibió el apodo de la "La Academia de Football Nacional", que lo identifica hasta la actualidad

En la era profesional iniciada en 1931, obtuvo otros ocho campeonatos argentinos: 1949, 1950, 1951, 1958, 1961, 1966, 2001 y 2014. En esta era, además, es el primer equipo argentino en conseguir un tricampeonato local en tres temporadas completas, segundo campeón de América argentino, primer campeón argentino del mundo y primer campeón de Campeones de América.

Es uno de los 4 equipos argentinos con mayor cantidad de títulos conseguidos en la historia (35), es el equipo con mayor cantidad de copas nacionales de Argentina (12) y es el 3° equipo con mayor cantidad de campeonatos logrados en el fútbol argentino (17).

El 12 de mayo de 1901 un grupo de estudiantes del Colegio Nacional Central fundaron el Football Club Barracas al Sud con la particularidad de ser el primer equipo argentino de fútbol fundado íntegramente por criollos, a diferencia de los anteriores, fundados por ingleses. Los fundadores fueron los hermanos Arturo y Zenón Artola, Germán Vidailac, Leandro Boloque, Pedro Viazzi, Pedro Werner, los hermanos Alfredo y Raimundo Lamour, Ignacio Oyarzábal, los hermanos Ricardo y Ernesto Martín, Salvador Sohorondo, Julio Planisi, Francisco Balestrieri, Bernardo Echeverri, los hermanos Evaristo y Alfredo Paz, Enrique Pujade, Elías Calmels, José Guimil, Juan Sepich y José Paz.

Es considerado uno de los cinco grandes del fútbol argentino, a partir del momento en que la AFA dispusiera la implementación del llamado "voto proporcional" en 1937, que consistía en darle mayor poder de decisión a aquellos clubes con mayor número de socios, antigüedad y títulos.

Su clásico rival es el Club Atlético Independiente, con quién disputa el Clásico de Avellaneda. El resto de los equipos considerados grandes (Boca Juniors, RiverPlate y San

Lorenzo de Almagro) también son rivales históricos del club y los partidos que disputa con ellos son considerados como clásicos.

El club cuenta con dos sedes sociales: la principal en Avellaneda y un anexo en el barrio de Villa del Parque, CABA; además de un total de 116 filiales de las cuales al menos 5 están en el extranjero: las filiales de Chile, Costa Rica, España, Estados Unidos y Perú.

## **7 - Marco teórico**

### **Estructura Organizativa - El Gerenciamiento**

El contrato es por diez años con la opción a Blanquiceleste S.A. de renovarlo por diez más, dividido en dos períodos de cinco.

El gerenciamiento obtiene la concesión del fútbol profesional y amateur (las divisiones inferiores) y la explotación de todas las actividades relacionadas con el fútbol y la marca. A cambio, Blanquiceleste S.A. se hace cargo de:

- Por el sólo hecho de asumir el gerenciamiento, adquirir de inmediato pasivos de Racing Club por un monto de \$16.177.825,23.
- Cancelar la deuda de Racing Club, garantizando el pago anual del 12,5% de la deuda consolidada.
- Invertir una suma siempre superior a \$15.000.000 (quince millones de pesos) anuales para el desarrollo del fútbol profesional y amateur del club.
- Mejorar las instalaciones del estadio y demás predios.
- Dar al club el 20% de los beneficios por la venta de jugadores incorporados posteriormente al contrato.

En el hipotético caso que la empresa no fuera exitosa en su gestión, el club siempre estaría en una mejor posición que antes de asumir el gerenciamiento porque vería reducido su pasivo en la cantidad saldada hasta ese momento.



### **Staff Blanquiceleste S.A.**

- Presidente: Fernando Marín
- Vicepresidente: Fernando de Tomaso
- Imagen: Florencia Marín
- Jefe de Prensa: Jorge Ciccodicola

Bajo este marco de referencia, planteado por aquellos puntos a concretar durante el mandato de diez años, con opción a diez más, surgen las primeras vinculaciones con el doble estándar o la doble moral.

Este marco no indica cómo se van a lograr los objetivos propuestos, y es aquí donde caemos, como dice Etkin, en las perversiones de la organización.

Los puntos o diferencias críticas en el proceso, se producen entre el pensar – decir (la hipocresía y la mentira), entre el decir – hacer (el falso discurso), entre el pensar – hacer (los actos irracionales) o el decir cambiante, propio de la retórica y el doble discurso.

La perversidad no se exhibe como error, accidente, o contingencia, sino como un rasgo recurrente en ciertas organizaciones.

Entendemos por perversión, entonces, como una transgresión, deformación de las conductas.

La perversidad no se refiere a la desviación respecto de lo normal, de lo habitual o de una transgresión a las misiones de una institución. Lo inmoral se refiere al incumplimiento en la organización de los principios cohesivos, del “deber ser” social, de los valores que sostienen y articulan la sociedad.

Pero el problema (y una de las fuentes de la perversidad) es que la sociedad puede organizarse de tal modo que las normas sociales necesarias estén en conflicto con las normas para la integridad y el desarrollo de sus miembros. Lo cual nos indica que la ética social no es absoluta en sus contenidos, y contiene principios que benefician más a unos grupos que otros.

No sostenemos que existan organizaciones que “sean perversas” en sí mismas. En ellas hay situaciones o procesos calificados como destructivos o transgresores cuando los miramos desde la óptica de lo moral y lo ético.

Por ejemplo, cuando no se dice, se oculta o deforma lo que se piensa, utilizamos el concepto de la hipocresía. Cuando se dice con intención de engañar usamos el concepto de mentira. Cuando en la organización se dice de diferentes maneras contradictorias lo que se piensa, entonces recurrimos al concepto de doble discurso o doble mensaje. Cuando hay diferencias intencionales entre lo dicho y lo que se piensa, hablamos de ideologías o promesas incumplidas.

Esta coexistencia de responsabilidades y deberes también es parte de un proceso ideológico manejado por actores sociales o participantes de la organización, desde sus posiciones de poder. A estas actitudes y requerimientos contradictorios nos referimos con el concepto de doble moral, en lo que tiene de intencional y destructiva. Como es el caso de predicar la solidaridad y decidir en base a los beneficios individuales.

### **8. Desarrollo / Análisis de variables, unidades organizacionales y actores.**

El gerenciamiento de Racing Club de Avellaneda, institución deportiva que tiene 115 años de vida se desarrolló entre el 29/12/2000 y 07/07/2008, a cargo de la empresa Blanquiceleste S.A.

La empresa estuvo a cargo del fútbol profesional, fútbol amateur y la marca Racing, y fue conducido por Fernando Marín hasta 2005, y Fernando de Tomasso, desde 2006 hasta 2008.

El objetivo es mostrar, desde una óptica integral, las circunstancias que llevaron al club a ser gerenciado, desde lo previo (situación económica, concurso, quiebra), hasta el fin del contrato y la quiebra de la empresa gerenciadora.

Es importante conocer, de entrada, el marco en el que se encontraba el club, para comprender cómo llegó a esa situación. Desde aquí se plantea describir el proceso cronológico que derivaron en el caso a analizar.

Esto incluye lo que pasaba dentro y fuera del club. No se puede soslayar la Ley de Fideicomiso, que evitó en la desaparición del club, y de otros en igual situación.

Es decir que el contexto político de la época también ayudó al devenir de una sociedad civil sin fines de lucro conducido por un presidente elegido por los socios (Daniel Lalín), en una institución en quiebra manejado por el juez Enrique Gorostegui, el interventor Nicolás Dilernia primero y Héctor García Cuerva después, la síndico Liliana Ripoll, y posteriormente por una empresa privada, Blanquiceleste S.A.

El objetivo del trabajo es determinar, si este proceso, tomado como ejemplo de varios casos que se dieron en nuestro país, y que es la previo a las Sociedades Anónimas Deportivas que están en boca de los medios de nuestro país, fue capaz de combatir a la deficiente administración que mantuvieron las administraciones elegidas por los socios.

Para ello, la propuesta es recabar información de distintos sectores, distintos actores y agrupaciones políticas, que fueron activamente parte de este proceso histórico en la historia del club. La idea es obtener de ellos un marco referencial para poder realizar una conclusión que demuestre si esta forma de conducir, de gobernar, fue lo eficiente que prometió ser cuando arrancó.

Por supuesto que, más allá de haber tenido dos conductores durante los siete años y medio que duró, no se puede evaluar este lapso por separado, sino como un conjunto de políticas que llevaron al punto que se pretende demostrar.

### **¿Por qué elegir Racing?**

Porque fue el caso más emblemático del país. Una institución que fue pionera, siendo campeona 7 veces consecutivas entre 1913 y 1919, primer tricampeón nacional, primer equipo argentino en ser campeón del mundo en 1967, y primer campeón de la Supercopa. Además, se trató del primer club grande en pasar a manos de una empresa privada. El proyecto sirvió, además, como experimento de lo que hoy en día son las Sociedades Anónimas Deportivas, que hoy en día se lleva a cabo en las grandes ligas de Europa y en China, con resultados dispares.

El estado de shock y la conmoción que causó, primero la quiebra, luego la casi desaparición del club, recordando la histórica frase "Racing Club Asociación Civil ha dejado de existir", emitida por la ex síndico Liliana Ripoll, fueron causa nacional.

Se decretó, precisamente por este último hecho descripto, que el 7 de marzo es el "Día del Hincha de Racing", día en que se recuerda, la histórica lucha de sus hinchas para evitar que se coloquen las fajas de clausura del club.

### **9. Metodología de comprobación de las hipótesis. Instrumentos que se utilizarán.**

#### **Modelos de encuestas, cuestionarios, etc. (Ver Anexo 7)**

Hernán Sormani es abogado, recibido en la Universidad de Buenos Aires, Especialista en Derecho Penal. Trabaja en el Estudio Sormani - Lucero Paz. Es Presidente de Socios Autoconvocados Racing Club Asociación Civil (SARCAC) y miembro de la Comisión Fiscalizadora de Racing Club. Militó activamente por la salida de Blanquiceleste S.A.

#### **P: Hernán, ¿qué rol cumplís hoy? Estás en la comisión fiscalizadora del club ¿Cómo funciona?**

R: Yo soy Secretario de Actas de la Comisión Fiscalizadora. La encargada de observar, cuidar, verificar y controlar todo lo que se hace en club con respecto a la parte económica y financiera. Opinamos sobre presupuesto, sobre balance, si se cumplió y se siguieron las normas existentes. El otro día hicimos un arquero de caja, lo hizo en realidad el club y la Auditoría pero nosotros observamos y dimos fe de que eso sucedía. Es un rol muy importante y sensible en cuanto a estructura del club y es un honor poder ser parte de ella, es un orgullo gigante. Además de eso, estoy en el departamento de Legales, colaboro como lo hice desde 2014, en la parte penal del club, tarea ad honorem, pero en todas las causas que tiene el club.

#### **P: Sos abogado y parte de la agrupación SARCAC.**

R: Sí, hoy por hoy mi mandato está vencido, tenemos que elegir nuevas autoridades, pero hasta tanto no se elijan sigo siendo presidente de la agrupación SARCAC, señora en cuanto al Racing moderno, que fue pre y post gerenciamiento.

#### **P: En líneas generales ¿qué recuerdos tenés de aquella época?**

R: Hoy por hoy cuando veo lo que es el club y lo que era en esa época es una cosa impresionante, y pasaron 10, 12 años. Yo empecé a militar en 2006 aproximadamente. En esa época en Racing funcionaba el gerenciamiento, donde todavía estaba Fernando Marín, donde no se podía ingresar al club, los socios no teníamos ninguna participación o nula, no se podía ingresar al estadio un día de semana, había muchas irregularidades que fuimos detectando. Los equipos se desarmaban en cuanto a lo deportivo, ni hablar la parte institucional, el predio estaba completamente abandonado, la sede de Villa del Parque lo mismo, no había vida social, no había nada, solamente había fútbol y el fútbol también era pésimo, de hecho, años después nos fuimos a la promoción. Recuerdo eso, había una

anarquía en el club, no había nadie que represente al club, porque de hecho todo lo que se hacía era en pos de los bolsillos del gerenciadador, pero no había representación del club, no había nada. El Órgano Fiduciario no existía, así que era una figura decorativa. Era un club devastado literalmente.

**P: ¿Era posible evitar el gerenciamiento?**

R: Sí. Eso es lo que nos hicieron creer desde la parte mediática y demás que el gerenciamiento era la única manera de poder salvar al club, cuando había una Ley de Fideicomiso y de hecho, otros equipos se acogieron a esa ley y no fueron gerenciados. Racing podía haberse acogido a esa ley donde, obviamente, iba a haber una intervención, un órgano fiduciario, pero el órgano fiduciario podía ser gente del club, representativa, que podía dirigir los destinos hasta tanto se levante la quiebra. Había salida, claramente había una salida.

**P: ¿El Órgano Fiduciario que manejó a Racing previo al gerenciamiento fue nombrado por el juez?**

R: El Órgano Fiduciario fue nombrado por el juez. Había un interventor también que fue Héctor García Cuerva, después fue Nicolás Dileria y después volvió a ser Héctor García Cuerva, que ahora falleció. Yo después lo conocí al doctor García Cuerva, fue en la Primer Junta Electoral que hubo en el club, yo participé también, un honor muy grande, y conozco al hijo, Emiliano García Cuerva, que colabora hoy en la institución también, y él está convencido de que la mejor salida era el gerenciamiento. Yo creo que mucha gente estaba convencida en esa época. Yo estaba convencido que no, y lamentablemente me dio la razón el tiempo, y bueno... para mí fue muy malo, a pesar de que algunos hoy todavía dicen “bueno, pero salimos campeones”, “bueno, pero se acomodó”, “bueno pero las cuentas”, y si yo te digo algún ejemplo de que Racing le prestaba a Blanquiceleste dinero para pagar la deuda, que por contrato tenía que pagarle Blanquiceleste a Racing, y ponía como garantía pases de Mario Cuenca, (Milovan) Mirosevic, y de algún otro más que ahora no me acuerdo, de los pocos jugadores que había rescatables.

**P: Que compró...**

R: Qué compró porque la mayoría eran todos préstamos. Por ejemplo tenían que hacer un predio para el club y lo que hizo Marín en su momento fue refaccionar la Quinta “Mis Marías” (NdeR La Quinta “Mis Marías” era de propiedad privada de Fernando Marín, que declara haberla perdido estando al mando de Blanquiceleste). Había que hacer un predio y lo que hizo fue una cancha auxiliar, la lado del estadio, que es la que siempre estuvo, y que por eso también se sacó un montón de metros cuadrados que formaban parte del playón del terraplén, porque eran todo pasto de las piletas, los que vivimos el club sabemos bien lo que es eso, así que nada, yo creo que fue muy negativo la gestión de Blanquiceleste en el club, y por eso yo soy un ferviente defensor de las Asociaciones Civiles, y crítico y totalmente enemigo de las Sociedades Anónimas en el fútbol.

**P: ¿Creés que pudo haber algún tipo de arreglo por detrás o algún tipo de conexión entre la gente que estuvo vinculada con el gerenciamiento? Por ejemplo, y por la sucesión de hechos: Daniel Lalín, Enrique Gorostegui (interrumpe)**

R: Nooo, Lalín con Blanquiceleste no, yo creo que no hubo conexión. Fueron actores que fueron apareciendo. Gorostegui está en el club desde la primer convocatoria de acreedores que la presentó Juan Destéfano. Después se hizo una segunda convocatoria que creo que la hizo Otero, o al final del gobierno de Juan o algo así fue, y después vino la quiebra que pidió el propio Lalín que fue obviamente una locura. Ojo, te lo explica, si vos hablás con Lalín, hoy por hoy te lo dice, y hay algunos que te lo explican porque no estaba la Ley de

Fideicomiso, la quiebra paraba la generación de pasivos. O sea, te daba una solución, pero lo que pasa es que vos al decretar quiebra jugaste no sólo una movida económica, sino con los sentimientos, y aparte tuvo consecuencias que fueron terribles para el club.

**P: Me interesaba mucho esta respuesta tuya porque, sobre algunos otros casos, como por ejemplo Deportivo Español, hay versiones que circulan en los medios que, gente que en la actualidad está vinculada al poder político, jugó para que Deportivo Español quebrara (interrumpe)**

R: No estoy tan al tanto de lo que pasó con Deportivo Español. Sé que ahora hay un tema con la cancha, que quieren hacer un complejo inmobiliario y demás, pero no mucho más. No quiero contestarte algo que no estoy en tema.

**P: Me llamaba la atención en la medida que avanzaba en este trabajo, porque fui tocando puntos de otros clubes que también fueron gerenciados, y muchos para la misma época que Racing (interrumpe)**

R: Claro, Alvarado unos años anterior, Talleres...

**P: Talleres y Belgrano que estuvieron gerenciados los dos. Pero lo que me llama la atención, es que las llegadas de las Sociedades Anónimas que gerencian el fútbol de los clubes, llegan en momentos en los que los clubes están fundidos económicamente. ¿Dónde está el beneficio de una empresa que viene a lucrar (interrumpe)?**

R: El fútbol, hoy por hoy, es un negocio que, si a un dirigente de los 80, le decís el dinero que iba a manejar el fútbol hoy, no te lo creen. Y el negocio justamente de las empresas es llegar a los clubes que peor están. Porque equilibrando más o menos, ahí pueden generarse los grandes negocios, desde ya. Boca no va a ser gerenciado nunca, River tampoco. El Real Madrid no está gerenciado, el Barcelona tampoco. ¿Quién estuvo gerenciado que quebró? Racing de Santander. Quién está gerenciado? El Parma, que también quebró. O equipos muy chicos, esos son los que son gerenciados. Acá quién va a ser gerenciado? El tema de las SAD (Sociedades Anónimas Deportivas), ¿quién se aplicaría? Con Boca y River no se van a aplicar. Ahora, con cualquier otro equipo chico por supuesto que se van a aplicar y ahí está lo perjudicial para los socios, para los hinchas y demás.

**P: Ya vimos todo lo negativo, que me quedó más que claro y muy bien expresado (interrumpe)**

R: Te puedo nombrar más cosas, cuestiones económicas, cuestiones que por ejemplo... pasaron algunas cosas que no fueron investigadas debidamente. Mariano González fue vendido... que en ese momento Mariano González era una de las grandes apariciones del fútbol argentino fue en vendido en U\$d 800.000 a un grupo Suizo que era una sociedad que nunca hizo una operación. Solamente hizo esa operación, U\$d 800.000, y a la semana o a los diez días, fue vendido a no me acuerdo qué club (NdeR: al Palermo de Italia) a tres veces más de lo que fue vendido. Claro, los U\$d 800.000 iban a Racing...

**P: Un porcentaje**

R: Claro, claro, la mayor parte. Sumado a eso te puedo decir otra maniobra que hubo muy para investigar que fue el traspaso de los empleados de Blanquiceleste a Racing, justamente que lo denuncié. Mirá vos, yo me recibí en 2005 y yo loco, presentando denuncias por ese tema.

**P: ¿Qué edad tenías?**

R: Yo tenía 25, 26, 27 años. Hoy tengo 38.

**P: Seguíis siendo muy joven**

R: Si buen pero era más chico todavía, más... por ahí más impulsivo. Era así la maniobra, : Racing, cuando llega Blanquiceleste despide a empleados de Racing, por los cuales después hubo juicios laborales y demás. Los despide. Mientras tanto Blanquiceleste tenía su staff de empleados. Cuando está el decreto 1212, es el tema de los aportes y demás, Blanquiceleste lo que hace es: traspasa todos sus empleados a Racing, porque con ese se beneficiaba impositivamente. Era un beneficio muy, muy grande que tenía. Y bueno, Racing después tomó todos sus empleados, con antigüedad y con todo. Algunos siguen estando al día de hoy.

**P: Esta maniobra se repitió con De Tomasso, ¿no? Y tiene una condena. En realidad tiene dos.**

R: De Tomasso tiene una condena por un juicio que hizo Racing en su momento, que lo querelló. Te soy sincero, yo después de todo esto, me alejé, no estoy en tema de por qué delito fue la condena... (piensa) Sí, tiene una condena De Tomasso. Lamentablemente, se investigó sólo a De Tomasso, a la segunda etapa del gerenciamiento. Ya todo estaría prescripto las posibles irregularidades que hubo en la primer parte del gerenciamiento.

**P: Te vuelvo a un tema anterior, porque, en estas preguntas, como te dije al principio casi que tocaste todos los temas de los cuales veníamos a hablar. Y algo que me había llamado la atención entre todo lo que fui investigando y buscando es que Nicolás Dilernia, que fue interventor de Racing hasta el 2008 era amigo íntimo de Fernando Marín.**

R: De chico, de la infancia creo que era.

**P: Y hacía mención en el libro (interrumpe)**

R: El libro de Marín, el que escribió Salatino?

**P: Ese**

R: Es una vergüenza ese libro. Así lo digo. Es un libro totalmente teledirigido a limpiar la figura de Marín en Racing, con preguntas totalmente capciosas, totalmente dirigidas a limpiarlo y demás. Bueno, cada uno tiene la imagen que quiere, pero la verdad... y piensa lo que piensa del gerenciamiento.

**P Vos tuviste acceso, contacto (interrumpe)**

R: Yo lo ojeé ese libro.

**P: Me refiero a Nicolás Dilernia.**

R: No no, nunca llegamos a Dilernia, no. Ni lo recuerdo. Sé que estaba pero no tuve contacto.

**P: En el contrato, o por lo menos lo que se hizo público del contrato de Blanquiceleste con Racing, había una serie de cláusulas. Lo que tenían que invertir en fútbol profesional, en fútbol amateur, en instalaciones, etc. ¿Cumplió en algo?**

P: En parte hubo, si si. Parte se cumplió. El pago de la quiebra, que fue... se cumplió en parte el contrato. Por ejemplo el tema de la cancha, cancha auxiliar, bueno. Tenía que hacer un predio, bueno, disfrazado de eso. No te voy a decir que hubo un incumplimiento total, pero fue más lo que se incumplió que lo que se cumplió desde ya. Y lo peor de los gerenciamientos en los clubes, en este caso, en el caso de Racing, yo creo que lo que más sufrió no sólo fue la parte económica, sino también la parte de pérdida de identidad, la

pérdida de un montón de cuestiones que van más allá del contrato o no contrato. Entonces, yo creo que fue muy malo el gerenciamiento del club, desde ya. Te lo vuelvo a reiterar, estoy en contra de las Sociedades Anónimas participando en el fútbol. Y el fútbol hoy por hoy, si bien es amateur, obviamente tiene que ser altamente profesionalizado, pero que en definitiva tienen que ser sociedades civiles y que los socios decidan los destinos, pero las cúpulas tienen que estar profesionalizadas, esto desde ya.

**P: Esa es una de las defensas más fervientes que se hacen de las Sociedades Anónimas**

R: Yo lo que digo no es que tienen que cobrar sueldo. Yo creo que los dirigentes son dirigentes. Yo no cobro un centavo de nada, no quiero cobrar un centavo de Racing. No quiero, no me interesa. Aparte también colaboré en la reforma del Estatuto, en la Comisión de la reforma del Estatuto, o sea yo doy tiempo por el club, no quiero que el club me retribuya ese tiempo, pero es una cuestión porque quiero hacerlo, ¿sí? Ahora bien, por eso son dirigentes. Ahora yo creo que las áreas, tienen que estar sí, profesionalizadas y gerenciadas. Pero los destinos del club, los define un dirigente, no un gerente. Esa es la gran diferencia que yo veo y que quiero.

**P: ¿Qué área profesionalizarías vos?**

R: Todo, todo. Todo tiene que estar profesionalizado. Nosotros, aparte de la Comisión Fiscalizadora somos dirigentes, ¿sí? Ahí no estamos profesionalizados porque somos dirigentes, somos profesionales todos, y controlamos. Ahora bien, hay un gerente financiero, hay un gerente general, hay un gerente de... bueno, legales... el encargado de legales son dos personas: está Mariano Cúneo Liberona, Gabriel Astarloa, Carlos Rotman y demás. Obviamente no cobran un centavo, pero ahora hay un abogado interno trabajando. La administración obviamente son toda gente que trabaja en el club, que cobra su sueldo. La parte deportiva, la parte del fútbol amateur también. Obviamente que hay dirigentes que están encargados del área, pero después hay un gerente y esos están cobrando, el club se está profesionalizando cada vez más, y vamos camino a la profesionalización completa, eso desde ya. El club hoy por hoy, te puede gustar si el refuerzo llegó a término o no, si el "5" juega bien o juega mal, pero en definitiva, el orden que hay en el club... es un club previsible, un club serio, un club recontra profesional y que todos los jugadores quieren venir. Bueno, ese es un trabajo que se hizo de arriba hacia abajo, porque eso empezó cuando asumió el presidente Blanco, al cual yo siempre digo, yo lo critiqué al principio, pero después viendo el devenir de los acontecimientos, estaba bien lo que estaba haciendo. Y bueno, nos sumamos a colaborar, fui asambleísta, y además colaborando en Legales, y así muchas personas de nuestra agrupación, también lo hicieron. Javier Oyuela estuvo en Comisión Directiva en la parte de Cultura. Yo los invito a que vayan a cualquier evento del Departamento de Cultura que hace, y hay quinientas personas, setecientas personas. El otro día fui con mi nene al Día del Niño y fue espectacular el evento. Y bueno, esas cosas no había en el gerenciamiento, había cero participación del socio en el club, cero. Y después con los años, post gerenciamiento, le costó. Yo ahora los entiendo a Molina, a Cogorno (duda)... bue, tuve por cuestiones de ellos, políticas... no me a meter en la gestión en sí, les costó armar todo lo que se está armando. Hoy cuesta, hoy cuesta... imaginate. Y Racing hoy tiene un colegio, tenemos Primaria, Secundaria y Jardín, que van casi quinientos chicos, al colegio. Un predio que está creciendo.

**P: Es decir que Racing, como Asociación Civil sin fines de lucro es mucho más cercano a lo que es tu ideal (N de R: Quise preguntar "lo ideal" y no "tu ideal")**

R: Totalmente, está bien administrado. Está bien administrado. La cuestión es la administración del club. Racing está hoy bien administrado.

**P: Un tema que ya tocamos, pero algo más que me quieras decir. ¿Qué valoración hacés de lo que fue la Ley de Fideicomiso, que le permitió a Racing seguir operando?**

R: Se sabe, la Ley de Fideicomiso fue la "Ley Racing", eso lo sabemos, porque sino el club cerraba, cerraba sus puertas y era una hecatombe. Sinceramente, por la magnitud que tiene Racing. Lo demostró. Los legisladores hinchas de Racing, muchos legisladores, el poder político, el Poder Ejecutivo de ese momento. Se pusieron por una cuestión que era una hecatombe social, Racing es un club que tiene cuatro millones de hinchas. Es una locura, una locura que Racing cierre. Pero era una locura que Racing cierre, era una locura que Racing esté en esa situación. Es una cadena, un círculo vicioso que, creo que después que tocamos fondo, se armó algo diferente. Yo lo noto en la vida política del club. Porque hay un montón de agrupaciones, demasiadas a mi gusto desde ya, pero vos ves la gente, que se sumó, gente joven. Hay de todo un poco, también hay gente grande, pero se limpió mucho, gente que no tenía que estar y gente con muy buenas intenciones. Hoy con la oposición, con la minoría me llevo bárbaro en la fiscalizadora, y tenemos que convivir, coexistir. Acá lo importante... esto no es como uno dice a veces el país. si gobierna uno, el otro quiere que le vaya mal para llegar ellos. Esto es Racing, está más allá de todo. Todos queremos lo mejor, no puedo pensar que alguien quiera que Racing pierda.

**P: Otra pregunta que vuelvo a tocar es la vinculación política que hubo para llegar al gerenciamiento. Entre la información que circuló en aquel momento se decía que Grondona recibió a Fernando Marín, previo a que se firme el contrato de gerenciamiento, junto a Carlos Melconian. También se habla que Mauricio Macri, el actual presidente (interrumpe)**

R: Sí bueno, sabemos que Fernando Marín es íntimo amigo de Macri de muchos años, así que Macri apoyó su llegada. Obviamente lo recibió, porque en ese momento pensá, no se movía nada en el fútbol si no había un guiño, una aprobación de Grondona, entonces claramente que hubo poder político atrás de Marín y de gente importante que hizo que Marín se haga cargo del club. Y obviamente que sin el aval de Grondona no iba a suceder, no había manera que suceda. Pero porque en ese momento se movía... Grondona fue el que digitó el fútbol durante 40 años.

**P: ¿Vos pensás que Marín fue puesto a dedo? Porque también hubo otras ofertas.**

R: Sí, sí, claro. Eso desde ya. Eso es una opinión mía, no haría una acusación al respecto, pero a mi criterio, porque no tengo pruebas de nada, una opinión que digo, si obviamente tuvo el respaldo del poder para que sea él, y que el juez obviamente lo aceptó. Sos el juez y obviamente decís "este viene con apoyo de éste, éste y éste, y me promete esto, ¿y cuál es la mejor? Y ésto". Hubo otras propuestas, creo que de Miguel D'Aquila, hecha entre gallos y medianoche. Esto también fue aprobado el último día hábil de 2000. Después entramos en feria judicial

**P: Es decir que, en tu opinión, la AFA propició que Racing sea gerenciado.**

R: Sí, no tengo dudas de eso.

**P: Qué opinión te merece que se venga hablando, desde la asunción del nuevo gobierno en el año 2015, con mucha más fuerza el proyecto de Sociedades Anónimas Deportivas. Qué opinión te merece que haya tanto interés por instalar este tema.**

R: No quiero hacer comentarios políticos, pero el gobierno siempre le interesó. Vos fijate, ¿quién propició la llegada de Marín? Mauricio Macri. Claramente ellos están de acuerdo con las SAD, y lo van a hacer. Hoy por hoy el país está explotando, en este momento, por eso quedó en un quinto plano, pero si el país seguía más o menos, yo creo que el año que viene

lo iban a intentar meter. Y si llegan a ganar el año que viene, el primer año lo van a intentar ingresar. Esto es un proyecto que lo tienen y lo conciben así. Yo estoy en las antípodas de eso. Yo quiero al club, con los socios eligiendo sin grupo empresario, nada. Que los socios decidan el destino de las instituciones, ¿sí? Punto.

**P: Lo último. Algo habíamos comentado también. Fernando de Tomasso tiene dos condenas, pero no tiene prisión efectiva. ¿Vos que sos abogado me podés explicar mejor por qué no está preso?**

R: Es una cuestión de derecho, de las calificaciones penales. Hay penas que son excarcelables y penas que no. Si vos tenés una pena superior a los tres años de prisión, vos vas a tener una condena efectiva. Si tu pena es de tres años o menos, la pena es excarcelable.

**P: La sumatoria de las dos penas supera los tres años...**

R: No no, no suma uno más uno. No es así. En el Derecho, acá en la Argentina no se aplica ese método aritmético de sumar una condena acá, otra condena allá, bueno dos más dos, cuatro. No es así. Se hace una acumulación de penas, tiene otra cosa. Pero las penas son excarcelables.

**P: Como cierre de esto. Blanquiceleste, quedó más que claro... y eso ya traspasa tu opinión**

R: Totalmente. Es objetivo. Fue muy mala para el club, de hecho terminó con una promoción. Institucionalmente terminó un desastre.

**P: La empresa terminó quebrada**

R: No hay manera de defender eso. "Eh, saliste campeón", saliste campeón el primer año, el primer campeonato, después fue una sucesión de hechos, hay cosas que no las puedo decir en una nota, que te enterás de lo que pasó en algunos campeonatos y decís "no puede ser", un dirigente nunca lo hubiese permitido, nunca. Quedamos ahí con eso.

## **10. Comprobación de las hipótesis.**

En la mayoría de los casos relevados, siempre con el foco en Racing, el gerenciamiento no resolvió los problemas que aquejaban previo a llegada de las Sociedades Anónimas.

A excepción de Belgrano, en el cual el gerenciamiento levantó la quiebra y obtuvo logros deportivos, en el resto tuvo resultados desastrosos.

El caso de Racing parece ser la mejor definición de lo que es el gerenciamiento.

Futbolísticamente terminó en Promoción y quedó al borde del segundo descenso de su historia. En la parte económica y financiera, la empresa quebró y no levantó la quiebra de Racing.

En el medio, las situaciones irregulares (traspaso de empleados, vinculación a empresas off shore, incumplimiento del contrato, triangulación en la venta de jugadores).

Si decimos que Fernando de Tomasso, el único que fue investigado, tiene dos condenas por su gestión en Blanquiceleste, no queda mucho por agregar.

El plantel profesional, ante la salida de la empresa, quedó diezmado, sólo conformado por jóvenes de las inferiores, que tuvieron que poner la cara ante el desastre. Para el torneo posterior, sólo llegaron siete jugadores (el arquero Pablo Migliore, los defensores Lucas Aveldaño y Franco Peppino, los mediocampistas Martín Wagner y Adrián Lucero y los delanteros Pablo Lugüercio y Leandro González), todos a préstamo y ninguno de renombre.

El predio Tita Mattiussi, donde entrenan y juegan las divisiones inferiores, era tierra arrasada, no había nada. El aporte de hinchas reconocidos y socios, permitieron levantar un quincho, construir canchas, etc. Cosas que debió haber la gerenciadora por contrato. Pero Fernando Marín prefirió arreglar su quinta "Mis Marías".

Es decir, si analizamos el global, podremos observar cómo los hinchas participaron de todas las situaciones penosas que vivió Racing (se manifestaron en contra de la quiebra, en contra del gerenciamiento, impidieron el remate de la sede de Villa del Parque, levantaron el predio de inferiores, etc.) y su presión es la que permitió ponerle final a Blanquiceleste.

Es por eso que lo más importante es la voz y el voto de los socios. Son ellos los que tienen que decidir quién tiene que conducir los destinos de su club y no una empresa con aspiraciones de lucrar a costa de todo y pasando por encima a todos.

## **11. Conclusiones y aportes.**

### **Proyecto general de gerenciamiento**

A mediados de los 90', Mauricio Macri, por aquel entonces presidente de Boca, encabezó una avanzada para que se permitiera la participación de las S.A en el fútbol. La respuesta en la votación de AFA fueron 34 votos en contra y 1 a favor: el de Macri.

Ya con el gerenciamiento de Racing en marcha, en pleno año 2001, Macri insistió con el proyecto de las S.A en el fútbol.

Una nota publicada por el diario Página 12 en Febrero de este año, explica que el proyecto incluía tres partes: El Núcleo Deportivo, el Plan de Encuadramiento y las Sociedades Anónimas Deportivas.

Se consideraba como Núcleo Deportivo a las entidades civiles conformadas en el tiempo a través de las actividades deportivas amateur o profesional de los clubes: Se declara núcleo a los emblemas, los colores, el nombre de los clubes. Si bien estos bienes, "la esencia de los clubes", no podrían ser embargables ni se podría trabar deuda sobre ellos, conservarían dicha protección siempre y cuando cumplieran con las exigencias de un Ente económico regulador. De no ser así, los ND podrían ser adjudicados por una SAD "para el mejor cumplimiento de los fines previstos".

Por su parte, el Plan de Encuadramiento era el instrumento para imponer un Ente regulador de relaciones económicas que desplazaría a AFA y le dejaría sólo la potestad de ser un regulador de las relaciones deportivas. Dicho Ente iba a ser quien definiera la necesidad o no de que un club deba sanear su economía, ofreciendo como salida la llegada de una SAD o quedar fuera del torneo en el que participe.

Las instituciones que no puedan garantizar sus economías tendrán tres alternativas: continuar como sociedades sin fines de lucro, pero con la presentación de avales patrimoniales por parte de los dirigentes; si las deudas son muy grandes –Macri dio como ejemplos los casos de San Lorenzo, Independiente, Vélez y Racing, que varían entre "20, 30 y 50 millones"–, llamar a convocatoria de acreedores y avalar los dirigentes el 100 por ciento del valor de las cuotas de pago; o licitar el ND para que una SAD se haga cargo. Dichas sociedades, así como las entidades sin fines de lucro, serán auditadas anualmente por el Ente regulador y en caso no cumplir con sus compromisos o de arrojar balances negativos, se verán obligadas a saldar las diferencias con sus propias reservas o bien llamar a una nueva licitación.

Es decir que el proyecto de Racing no fue otra cosa que una puesta en escena, una prueba piloto de lo que podría resultar gerenciar un club. El fracaso está a la vista. Sin embargo, el actual Presidente de la Nación insiste en querer instalar el proyecto en el Congreso, aunque nuevamente choca con la mayoría de los dirigentes, que se oponen a que estos dejen de ser de los socios.

## **12. Epílogo**

El presente trabajo me permitió amalgamar distintos aspectos de la gestión Blanquiceleste, que por juventud, inexperiencia y desinformación, sólo saltaron a la luz porque los resultados deportivos fueron nefastos. Cuando la pelota entra, todo se olvida.

El caso Racing, al ser un club masivo, repercutió en todo el mundo fútbol. Ya desde antes de la asunción de las Sociedades Anónimas, los socios y dirigentes de fútbol en general repudiaban la llegada de las mismas. De hecho, hay experiencias fallidas que no llegaron a concretarse por la presión popular.

Pero el desenlace final de Blanquiceleste S.A, no por previsible fue menos doloroso. Es probable que dicha experiencia, haya servido de base para que al día de hoy, los actuales dirigentes y sobre todo, la sociedad y los socios de cada club sigan diciendo NO a las Sociedades Anónimas Deportivas.

Es claro que ninguna tipificación genera por sí mismo los éxitos deportivos y económicos. Hay casos exitosos de clubes dirigidos como Sociedades Anónimas Deportivas (Juventus de Italia, Bayern Munich de Alemania, Manchester City de Inglaterra, Paris Saint Germain de Francia) y otros que aún son Sociedades Civiles sin Fines de Lucro, como Barcelona y Real Madrid de España, dos de los clubes más ricos del planeta, que vienen repartiéndose los títulos a nivel local, continental y mundial.

Tal vez estos ejemplos sean inalcanzables para nuestro fútbol doméstico, pero la empiria demuestra que aquellos clubes que cedieron su fútbol a manos privadas, en la mayoría de los casos terminaron igual o peor que antes de la cesión.

Y lo más importante, los socios pierden cualquier tipo de participación en el club. Desde actividades sociales, hasta lo más valioso que tienen, el voto para decidir quién quieren que conduzca los destinos del club que aman, y por el que aportan con su cuota.

Es decir que todas aquellas preguntas que se plantearon en la introducción, fueron contestadas.

**13 - Anexos. Incluye instrumentos para relevamiento, entrevistas, cuestionarios, diagramas, etc., además del marco teórico detallado, que complementa el consignado más arriba, y transcripción de otros trabajos que contribuyan a la fundamentación.**

Ver aparte

**14. Bibliografía.**

- **“El nacimiento de una pasión” Historia de los clubes de fútbol. Alejandro Fabbri, Editorial Capital Intelectual. Edición 2007.**
- **Internet.**
- **Revista “Mística” (Diario Olé), Marzo de 1999**
- **Revista “El Gráfico”, Edición Extra nº 157, Marzo de 1999**
- **Revista “El Gráfico”, Edición nº. 4116, Agosto de 1998**
- **“Racing, esa pasión inexplicable”, Guillermo Salatino, Editorial Galerna, Edición 2008.**
- **La Doble Moral de las Organizaciones, Jorge Etkin, Edición 1994.**
- **“¡Racing, carajo!, Alejandro Wall, Editorial Sudamericana, Edición 2011**
- **Revista Paladar Académico, Edición nº 5, Marzo de 2017**