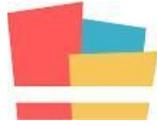


De lo deportivo a lo empresarial: el Torque luego de la llegada del City





Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Trabajo Final de Grado:
Licenciatura en Comunicación
Orientación Publicidad

De lo deportivo a lo empresarial: el Torque luego de la llegada del City

Autores:

Berreta, Tomás | 5.026.484-8
Castillo, Santiago | 5.306.326-3
Sosa Gorga, Angela | 5.124.533-6
Viña Díaz, Martín | 4.983.143-6

Tutor:

Gabriel Kaplún

Montevideo, Uruguay
2024

ÍNDICE

1. JUSTIFICACIÓN.....	6
2. INTRODUCCIÓN.....	7
3. OBJETIVOS.....	8
3.1. Objetivo general.....	8
3.2. Objetivos específicos.....	8
4. MARCO TEÓRICO.....	9
4.1. Identidad e imagen.....	9
4.2. Posicionamiento.....	10
5. ANTECEDENTES.....	12
5.1. Antecedentes en Sociedades Anónimas Deportivas.....	13
5.2. Antecedentes en Marketing Deportivo.....	13
5.3. Antecedentes sobre el fútbol desde otras perspectivas.....	14
6. METODOLOGÍA.....	16
7. CASO TORQUE.....	20
7.1. Historia del Torque.....	20
7.2. ¿Cómo es hoy el Montevideo City Torque?.....	28
7.3. Análisis de la comunicación del City Torque.....	30
7.3.1. Análisis de la imagen visual.....	30
7.3.2. Análisis de redes sociales.....	35
7.3.3. Análisis de Publicidad No Tradicional.....	42
7.3.3.1. Participación.....	42
7.3.3.2. Actividades comunitarias.....	44
7.4. Hinchas.....	48
7.4.1. ¿Hinchas o simpatizantes?.....	48
7.4.2. Torque Info.....	50
7.5. Evaluación en base al análisis.....	53
7.6. Los cuadros de fútbol como empresas.....	62
7.6.1. El fútbol y la industria del entretenimiento.....	62
7.6.2. El fútbol como fenómeno económico.....	66
7.6.3. Las SAD.....	69
7.6.4. El Montevideo City Torque como empresa.....	73
8. CONCLUSIONES.....	80
9. REFERENCIAS.....	85
10. ENTREVISTADOS.....	90
11. ANEXO.....	91
11.1. Transcripción de la letra del himno del Club Atlético Torque.....	91
11.2. Fotografías propias tomadas durante el trabajo de campo.....	94
11.2.1. Estadio Parque Palermo.....	94
11.2.2. Complejo del Montevideo City Torque.....	95
11.2.3. Vestuario del Montevideo City Torque.....	96
11.2.4. Recepción del Complejo del Montevideo City Torque.....	96
11.2.5. Pizarra táctica.....	97
11.2.6. Parque infantil y canchas del complejo.....	97

Agradecimientos

En primer lugar, nos gustaría agradecer a nuestro tutor Gabriel Kaplún por su guía, apoyo y disposición durante este proceso, en el que fue fundamental.

En segundo lugar, queremos agradecer encarecidamente a todos los entrevistados, que no solo nos han ayudado a recopilar información relevante, sino que han sido indispensables para este trabajo, y han mostrado una enorme amabilidad y disposición, dándonos siempre un buen recibimiento y mostrándose abiertos a conversar con nosotros sin restringirse de expresar sus verdaderos pensamientos y sentimientos.

Finalmente, nos parece necesario agradecer a nuestros seres queridos por habernos apoyado, no solo en la realización de esta investigación, sino también a lo largo de esta hermosa carrera universitaria.

Resumen

El presente trabajo estudia el caso particular y popular de la transformación del Club Atlético Torque en el Montevideo City Torque tras su vinculación con los capitales extranjeros del City Football Group.

Se recorrerá su historia, y se analizará, principalmente desde una perspectiva comunicacional, lo que significó el cambio de firma a nivel de posicionamiento, viendo al club como una empresa en la industria del espectáculo.

Además, se mostrará al fútbol desde una mirada crítica, teniendo en cuenta que vivimos en una sociedad muy futbolera y apasionada por este deporte, y veremos al Montevideo City Torque como un claro ejemplo de la situación que atraviesa el fútbol a nivel global, que lo hace expandirse económicamente creando un mercado poderoso que afecta a diferentes áreas sociales, culturales y económicas dentro de un mercado global -y globalizado- y capitalista.

Palabras clave: City, Torque, Sociedad Anónima Deportiva (SAD), posicionamiento, identidad e imagen, comunicación

De lo deportivo a lo empresarial: el Torque luego de la llegada del City

1. JUSTIFICACIÓN

La elección del tema es resultado de un interés común entre los integrantes de este grupo de trabajo por el fútbol. Además, creemos que una investigación relacionada a esta temática puede servir para que la sociedad uruguaya, siendo muy futbolera, entienda mejor cómo funciona la industria del fútbol en el país y la importancia del elemento financiero en los clubes para su desarrollo y su destaque, tanto a nivel nacional como internacional en los distintos campeonatos.

Nos centraremos en la particular historia de un cuadro que, estando en segunda división del fútbol profesional, llamó la atención de una potencia inversora mundial, la cual lo adquirió y cambió por completo, dándole un nombre importante en la escena futbolística uruguaya y latinoamericana en muy poco tiempo, ya que nos parece un fenómeno particular y que refleja un nuevo panorama futbolístico mundial.

Este trabajo propone, desde una perspectiva poco explorada a nivel académico, una visión del fútbol como industria y los cuadros como empresas, en una sociedad uruguaya que muchas veces gira alrededor de este deporte, cada vez más corporativo, siendo el Torque el ejemplo perfecto de este fenómeno.

2. INTRODUCCIÓN

En 2017, el Club Atlético Torque fue adquirido por capitales multimillonarios internacionales -los mismos que adquirieron al Manchester City, New York City, parte de las acciones del Girona, etc.-, conocidos como el City Football Group, para pasar a ser, en 2021, el Montevideo City Torque.

En el presente trabajo analizaremos qué significó este cambio a nivel de identidad e imagen de la institución, recorriendo su corta historia y sus más grandes hitos, pasando por conflictos internos e intereses económicos, y deteniéndonos a analizar lo que más nos interesa a nosotros como futuros comunicadores: su comunicación a lo largo de los años, su posicionamiento antes y después del cambio (una suerte de a.C. y d.C., que también sirve como “antes del City” y “después del City”) y la publicidad utilizada para mostrar el gran cambio que experimentó.

Analizaremos al club como una empresa dentro de la industria del espectáculo, tanto a nivel identitario y organizacional, como a nivel de imagen y comunicación externa. Para esto también analizaremos los cambios en la parte deportiva y táctica, su patrimonio humano y económico, y cuánto afectó realmente el factor *dinero* en su desempeño y nueva posición dentro del fútbol uruguayo y la opinión pública.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

El objetivo general de esta investigación es conocer y analizar el nuevo posicionamiento del club de fútbol Montevideo City Torque a raíz de que el City Football Group comprara los derechos futbolísticos del Club Atlético Torque en 2017, y qué significó a nivel de su identidad e imagen.

3.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos planteados para poder llevar a cabo esta investigación en torno al cumplimiento del objetivo general son los siguientes:

- I. Conocer el contexto e historia del Montevideo City Torque previo y posterior a la compra por parte del City Football Group.
- II. Reconocer en qué cambió el club a nivel institucional y futbolístico.
- III. Analizar el posicionamiento actual del club en la mente del público uruguayo y compararlo con el anterior a la compra.
- IV. Conocer y analizar las acciones realizadas por el club en cuanto a su comunicación.
- V. Observar y analizar al club desde una perspectiva empresarial.
- VI. Entender las distintas perspectivas de los participantes del club, tanto del antes como del después de que aparezca el City Football Group, y hacerlas dialogar de forma tal que construyan un relato coherente explicando el fenómeno investigado de la forma más neutral y objetiva posible, pero sin dejar de lado el pensamiento crítico y la reflexión.
- VII. Entender y reflexionar acerca del papel de las SAD en Uruguay.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Identidad e imagen

Los conceptos de identidad y de imagen son primordiales para entender este trabajo en su totalidad, y nos detendremos en ellos ya que muchas veces suelen confundirse.

Como primera definición, la Real Academia Española explica la identidad como “conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás” (Real Academia Española, 2006, definición 2). Esta definición comparte algunos puntos con la que utilizaremos aplicado a organizaciones. En este sentido, Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein (1989) sostienen que la identidad de una organización se materializa a través de una estructura, siendo esta la forma que asume una organización en un tiempo y espacio concretos.

Teniendo esto en cuenta, los autores afirman que la identidad de una organización “se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control”. (Etkin y Schvarstein, 1986, p.156).

Partiendo de estos tres dominios para analizar la identidad de una organización, los autores (1986) explican que las relaciones entre ellos son de causalidad mutua, es decir que el crecimiento de uno de ellos generará el crecimiento de los demás, así como las limitaciones restringen sus posibilidades de desarrollo.

Ahora bien, ¿qué tiene que ver la imagen de una organización con su identidad? En un principio debemos aclarar que no es lo mismo. La imagen es la percepción de la identidad, y esta puede variar según quién la esté percibiendo.

En su artículo “Lo emergente y lo resistente en la comunicación organizacional”,

Gabriel Kaplún (2012) explica la relación entre estos conceptos e introduce el rol de la comunicación: “la imagen, esto es, la percepción que se tiene de una organización (¿cómo nos ven?), es producto de al menos dos cosas: nuestra identidad (¿cómo somos?) y nuestra comunicación” (p. 14).

La comunicación cumple un rol muy importante como intermediario entre la identidad y la imagen. Se podría decir que es la principal herramienta para crear y sostener una imagen que refleje la identidad de una institución.

Esto puede generar algunas confusiones. Por un lado, la idea de “crear que cambiando la imagen visual cambiará también la percepción que se tiene de una organización” (Kaplún, 2012, p. 14). El autor explica este hecho como una ilusión. Por otra parte, y aún más grave, “persiste (...) la idea de que es posible mejorar la imagen de una organización actuando exclusivamente desde la comunicación” (Kaplún, 2012, p. 14).

Sobre lo anterior, podemos concluir que para construir una mejor imagen es necesario trabajar sobre la identidad, para que así la comunicación pueda ser más eficiente. “Esto implica dilucidar y eventualmente intentar modificar propósitos (los para qué de la organización, lo que quiere hacer y aportar, y lo que realmente hace), capacidades (sus recursos, en un amplio sentido) y las relaciones de la organización a su interior y con su medio” (Etkin y Schvarstein, 1997, como se citó en Kaplún, 2012).

4.2. Posicionamiento

Además de una identidad y una imagen que deben ser coherentes para tener éxito, es importante que las empresas piensen en su posicionamiento. Pero, ¿qué es exactamente? Los autores Kevin Lane Keller y Philip Kotler sostienen en su libro *Marketing Management* (2006) que el posicionamiento de una marca es “la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores”.

En otras palabras, podemos definir el posicionamiento de una marca como la forma en la que se presenta para conseguir un lugar en la mente del público, que sea diferente al que poseen las demás marcas.

Podemos confundir el concepto de posicionamiento con el de imagen fácilmente, pero hay que pensar el segundo como la forma en que el público ve la empresa, y el primero como la forma en que esta ocupa un lugar diferente y único en la mente de ese público. Uno es cómo nos ven, y el otro es qué posición poseemos en su mente respecto a otros, en base a cómo nos ven y a lo que tenemos para ofrecer.

Ahora bien, ¿cómo se logra un buen posicionamiento?. En primer lugar, para asegurarse un lugar especial en la mente del consumidor, es esencial que la marca se destaque del resto del mercado y que ofrezca un diferencial. Esto es que muestre, a través de una efectiva comunicación, qué los hace únicos.

Los mismos autores, Keller y Kotler (2006), afirman que “ninguna empresa podrá triunfar si sus productos y sus ofertas son similares al resto de los productos y ofertas en el mercado. Las empresas, por tanto, deben adoptar estrategias de posicionamiento y diferenciación adecuadas”.

Las empresas deben conocer bien a su público, al mercado y a la competencia, para poder crear una propuesta de valor capaz de lograr que su público objetivo los elija por sobre otras propuestas de otras marcas competidoras.

Se podría decir que si analizamos el nombre del club actual, Montevideo City Torque, podemos observar que su posicionamiento se basa en su relación directa con el Manchester City. El nombre de una ciudad seguido de la palabra *City* (ciudad en inglés) hace que lo relacionemos rápidamente con el mayúsculo cuadro inglés antes que con cualquier otra cosa, es lo primero que aparece en la mente del público al pensar en el club. Simplemente con su nombre podemos encontrar su posicionamiento principal. A lo largo de este trabajo profundizaremos y analizaremos más estos temas.

5. ANTECEDENTES

Como era de esperar por su magnitud y contexto, a pesar de su vínculo con el renombrado City Football Group, el club que estamos estudiando no ha despertado demasiado interés en el ambiente académico. No hemos encontrado una investigación previa que se haya dedicado a analizar la evolución y el reposicionamiento del Montevideo City Torque, y menos aún desde el mismo enfoque con el que abordamos el presente trabajo.

Sin embargo, logramos hallar investigaciones sobre temas relacionados que creemos aportan al mismo campo. Una que llamó nuestra atención por su enorme vínculo con este trabajo analiza la relación entre los fanáticos del Girona FC con su club luego de haber sido adquirido en parte por el City Football Group, titulado *Football fans as place ambassadors: analysing the interactions between Girona FC and its fan clubs after its purchase by city football group* (Los aficionados de fútbol como embajadores del lugar: analizando las interacciones entre el Girona FC y sus fanáticos tras su compra por parte del City Football Group) escrita por los profesores de la Universidad Central de Cataluña, Xavier Ginesta y Jordi de San Eugenio (2022).

No hemos conseguido el acceso al texto completo, pero sí pudimos leer parte de la conclusión que sacaron los investigadores: los fanáticos de cuadros de fútbol establecidos y que viven en una sociedad fuertemente ligada al deporte no reciben de brazos abiertos a terceros ajenos al club. En el presente trabajo hablaremos al respecto sobre el caso particular que nos concierne.

También hemos encontrado información relevante sobre el club en el ámbito periodístico. Existen algunos artículos periodísticos que hablan sobre la adquisición por parte del City Football Group, así como sobre algunos aspectos puntuales de su trayectoria. Clarín, El Comercio, Diario El Día de la Plata, ESPN, Tyc Sports son algunos ejemplos de medios que se interesaron en compartir brevemente la historia del club y su reposicionamiento, pero esta información disponible carece de la profundidad y el rigor académico necesario para una

comprensión completa de su historia y evolución como entidad deportiva.

En consecuencia, la presente investigación se propone llenar este vacío, abordando un análisis riguroso y exhaustivo de los antecedentes y la historia del Montevideo City Torque, así como su proceso de reposicionamiento en el contexto del fútbol uruguayo y su vinculación con el City Football Group.

5.1. Antecedentes en Sociedades Anónimas Deportivas

En el proceso de recopilación de información para la elaboración de este proyecto de investigación, encontramos un trabajo final de Grado para la Universidad de Zaragoza, llevado a cabo por Javier Martín Zuazo en 2017, titulado "Sociedades Anónimas Deportivas". A través de esta investigación, el autor analiza el régimen jurídico de las Sociedades Anónimas Deportivas en España, considerando su impacto en el deporte profesional a lo largo de los últimos 27 años. Se estudia el origen y objetivo de estas sociedades, así como también su marco legal, y se realizan críticas en base a los problemas que las SAD traen consigo y soluciones al respecto.

Este trabajo sirve como referente en el tema debido a su enfoque en diversos aspectos relacionados con el impacto de las Sociedades Anónimas Deportivas en el fútbol, comparables con la situación en Uruguay y otros aspectos relevantes para la evaluación general del impacto de este modelo de gestión en ambos contextos.

5.2. Antecedentes en Marketing Deportivo

Para el estudio de Marketing deportivo en otros clubes, se tomó como antecedente el trabajo final de Grado para la Universidad Pontificia Comillas, de Esteban Manuel García Martín de 2014, titulado "El marketing en el fútbol".

En este trabajo se aborda la influencia del marketing en el fútbol actual y su papel crucial en el desarrollo de los clubes, especialmente en la liga española y en el caso del Club Atlético de Madrid. A través de un análisis descriptivo respaldado por

ejemplos, se ofrece una visión amplia de las estrategias y desafíos actuales para los profesionales del marketing en estos equipos.

En ese mismo trabajo también se hace referencia a otro antecedente en el campo del Marketing Deportivo, el aclamado libro dirigido a estudiantes, titulado *Sport Marketing* (2007), escrito por Bernard James Mullin, Stephen Hardy y William Anthony Sutton.

En la mencionada obra, se habla del mundo de los deportes -que evoluciona rápidamente y está en constante cambio- desde el punto de vista del marketing, a través de distintos conceptos, autores y ejemplos, con los que dan recomendaciones a los estudiantes y profesionales de este rubro.

Los autores afirman que las personas ven el deporte como una experiencia única y especial, y le dan un lugar importante en sus vidas, por lo que los publicistas y analistas del marketing no pueden proceder de la misma forma que proceden al vender autos o comida. Estamos completamente de acuerdo en esto y lo veremos más adelante en este trabajo.

5.3. Antecedentes sobre el fútbol desde otras perspectivas

Otros autores han hablado del fútbol como parte de la industria del entretenimiento y como fenómeno en expansión por la globalización, es decir, como una entidad que existe dentro del sistema capitalista en el que están inmersas nuestras sociedades. Y, de esta forma, lo piensan como algo más que un deporte y le atribuyen características propias de empresas dentro de una industria, lo cual también haremos nosotros en el presente trabajo.

Uno de estos autores es el profesor brasileño Anderson Gomes Do Santos (2023) con su publicación para la Revista Eptic titulada “El fútbol es una actividad social y económica colectiva”, en la que ve al deporte desde una perspectiva más económica y social que deportiva, y se pregunta sobre su naturaleza.

Otro autor que le da una nueva mirada al fútbol es el sociólogo argentino Juan

José Sebreli en su libro “La era del Fútbol” (1998), en el que explica y analiza el deporte de una forma muy interesante, utilizando teorías de famosos pensadores y relacionándolo con conceptos como el de industria cultural, la manipulación de masas, el de autoridad y familia, el de fascismo y violencia -que vincula a la barras bravas-, problemas de identidad y del *yo*, los cultos y el *star system*, entre otros.

Otro autor que tomó un camino similar es Álvaro Portillo en su obra titulada Economía política del fútbol (1987), en la que habla de la importancia del fútbol en la reproducción social del sistema capitalista instaurado en las sociedades occidentales, de cómo la expansión de este deporte alrededor del mundo va de la mano de la expansión de la industrialización, y de cómo está ligado al Estado y a la política, y es utilizado como herramienta de poder. Volveremos a este autor más adelante.

6. METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta las características que nuestra investigación presenta, hemos de superar una serie de desafíos planteados. La información pública de la que hoy se dispone acerca del club y sus distintas aristas, como su historia, sus valores, su visión, sus aspiraciones, e incluso experiencias tanto desde la interna como ajenas al mismo, es escasa o nula.

Si bien internet es una de nuestras fuentes principales (si no la mayor), se torna baldía si nos centramos en la institución Montevideo City Torque, dado lo escaso que allí se ofrece al respecto. Por estos motivos, la necesidad de tales conocimientos nos lleva ineludiblemente a realizar un trabajo de campo, partiendo de la raíz del asunto. Debemos primero conocer a la institución y sus caras, obtener la voz de protagonistas y diferentes actores que hacen a esta sociedad anónima deportiva, y a partir de allí aunar esta materia prima a distintos conocimientos, para al fin llevarla a nuestras interpretaciones, reflexiones y conclusiones.

Por esto, nuestra fuente más importante en esta etapa son las entrevistas, en diferentes modalidades -mayormente presenciales y en algunas ocasiones virtualmente por cuestiones de organización y disponibilidad-, y cada una de ellas adecuada a los entrevistados. Estas nos ofrecen no solo información de primera mano, si no que además nos permite la dinámica más idónea para sacar máximo provecho del ida y vuelta, de la pregunta y la re-pregunta, y de cualquier intercambio, obteniendo así la versión más auténtica del entrevistado.

Nuestro objetivo es conocer desde distintas perspectivas y opiniones pertenecientes a distintos actores de distintas áreas, tanto del antes como del después de este gran cambio, para así poder conocer lo mejor posible, y de primera mano, la identidad del Torque. Nos es relevante saber cómo se vivió esta transformación contando con la subjetividad de las personas que la hicieron posible o que han sido afectadas por ella, sean sus opiniones positivas, negativas o neutras, todas ellas sirven para generar un informe abarcativo del suceso.

Es por esto que las preguntas realizadas fueron abiertas, para darle a los entrevistados la libertad de expresarse y hablar del tema con profundidad. Utilizamos una lista personalizada de preguntas centrales para cada entrevistado en base a lo que más nos interesaba saber de ellos, que siempre nos llevaron a hacer preguntas secundarias.

Tenemos en cuenta que muchos intereses por parte de los entrevistados pueden jugar un papel importante en la información que recibimos, por lo que siempre habrá un sesgo y un margen de error. Sin embargo, las entrevistas a personas que fueron protagonistas del cambio nos brindaron muchos datos que nunca encontraríamos en internet o en libros, y nos parece una fuente importante para este trabajo.

Ahora bien, ¿cómo elegimos a quién entrevistar? Como primer requisito, debían ser personas cercanas al club. Nos enfocamos en encontrar actores sociales pertenecientes a las diferentes áreas que componen al Torque para tener una visión amplia y complementaria del objeto de estudio. Por otro lado, es necesario que sean personas que se encuentren actualmente en el club, como también aquellas que pasaron por el mismo en períodos anteriores a la participación del City Football Group. Esto nos ayudará a encontrar un relato probablemente polarizado, con varios relatos opuestos o por lo menos diferentes entre sí, y una amplia gama de opiniones y conocimiento en base al lugar que ocupan o han ocupado en el pasado para tener una buena visión de qué fue el Club Atlético Torque y qué es hoy en día el Montevideo City Torque según sus distintos protagonistas.

En resumen, apostamos por el diálogo con los principales protagonistas del ayer y del hoy de la institución. Personas que desempeñan o desempeñaron alguna vez roles de trascendencia, capaces de transmitirnos su conocimiento y su versión. Entre ellos se encuentran desde actuales y ex jugadores, miembros y fanáticos, hasta cargos responsables como el ex gerente general, ex directores técnicos, el actual director de negocios y el actual encargado de comunicación y prensa, entre otros, quienes serán nombrados a lo largo del trabajo.

Para complementar la información acerca del Montevideo City Torque, indagamos minuciosamente en cada una de las redes sociales del club, tomándolo como otro insumo válido a la hora de analizar y comprender nuestro objeto de estudio. Este análisis se basa en una observación sostenida en el tiempo, atendiendo la evolución de las distintas estrategias comunicacionales ante potenciales eventualidades. Se observa la respuesta y la acción ante los sucesos, por mínimos que estos sean, lo cotidiano y lo inesperado, desde resultados deportivos (positivos o negativos), hasta hechos que trascienden lo futbolístico, y cómo se ofrece el club a los distintos públicos de cada plataforma.

Por otra parte, el análisis de redes también debe ser estadístico. Hemos de reparar en los principales valores numéricos que cada plataforma brinda, como seguidores, interacciones y demás, así como el ritmo de las publicaciones y apariciones de cada una de sus cuentas.

Por otro lado, eventualmente, y dejando de lado aquello que a la institución Montevideo City Torque concierne, para nuestro estudio, basamos la investigación -además de en la deducción y el análisis-, mediante el relevamiento de distintas fuentes bibliográficas de libre acceso; a través de la búsqueda en Google y Google Académico, Colibrí, Dialnet, entre otros, mediante palabras clave como "industria del entretenimiento", "sociedades anónimas deportivas", "fútbol y sociedad", "fútbol uruguayo", "City Football Group", "*holding*", "marketing deportivo", etc.

Nuestra búsqueda se basó en artículos, páginas web, libros, monografías, revistas, ensayos y otros textos de carácter académico, recopilados de gran cantidad de referencias y autores. A la lectura e investigación, le sumamos nuestra reflexión y observación, como asimismo el debate fundamentado en el conocimiento en la materia y la impronta del grupo.

Cabe aclarar también que si bien la investigación fue llevada a cabo durante el 2023 (las entrevistas fueron realizadas en este año, el análisis de las redes

sociales abarcó desde publicaciones viejas hasta las últimas, y los números estudiados fueron los más actualizados a la fecha), nuestro principal foco es el paso de la “Era” del Club Atlético Torque, desde su fundación en 2007, hasta su transformación, que dio paso a la nueva “Era”, desde el cambio institucional (2015-2017) hasta el cambio de imagen visual y la aparición del Montevideo City Torque en 2021, llegando a analizar eventos sucedidos en 2022.

Sin embargo, la actual situación -sobre todo futbolística- del club no es de nuestro interés, ya que entran en juego factores diferentes y sería un objeto de estudio diferente, partiendo de otro marco teórico y un enfoque completamente distinto. Pero igualmente tenemos en cuenta durante todo el proceso, que muchas manifestaciones de los hechos actuales condicionan o afectan la perspectiva sobre el período que sí nos interesa (digamos 2007-2022) por parte de los entrevistados y el contenido publicado en las redes, así como en las opiniones sobre el club con las que nos podamos encontrar.

Finalmente, hablando en términos de orden estadístico, podemos decir que el presente trabajo se llevó a cabo tanto a través de datos cualitativos (entrevistas extensas y abiertas, contenido en redes sociales, artículos de prensa, etc.) como de datos cuantitativos (seguidores en redes sociales, cantidad de socios, información recogida para generar gráficos ilustrativos, etc.), y de fuentes secundarias (bibliografía, artículos de prensa, contenido en redes sociales, entrevistas realizadas con terceros, fotografías, etc.) como de fuentes primarias (entrevistas con personas de interés para la investigación, recorrido por las instalaciones del club, etc.).

7. CASO TORQUE

7.1. Historia del Torque

Empecemos por lo primero; su historia. Muchos dicen que es un club que no cuenta con ella o que tiene una historia muy corta para ser contada, pero conocimos a muchas personas involucradas que nos han narrado detalladamente cada paso dado, cada miedo, cada sueño y alguna que otra confidencia relacionada a conflictos internos e intereses económicos, que nos han demostrado que, aunque es relativamente corta, sí posee una historia que nos ayudará a entender los sucesos más notables del mismo. Por nuestra parte, intentaremos dar a conocer al lector un breve resumen desde los comienzos del Torque hasta lo que es hoy en día, para tener el contexto necesario para proceder con el análisis del caso.

El Torque nació en 2007, tras una conversación entre Raúl Aquino y Marcelo Yurreche en un baño público. Raúl con el sueño de tener su propio cuadro de fútbol y con suficiente dinero para llevarlo a cabo, y Yurreche, técnico en mecánica, con un plan y la idea del nombre “Torque”, haciendo alusión al fenómeno físico del movimiento de fuerza alrededor de un eje, fácil de pronunciar y recordable. Nuestro entrevistado Carlos Iglesias (importante figura de la cual hablaremos más adelante) diría que la elección del nombre fue un augurio, ya que los fundadores pensaron que era un concepto en español cuando en realidad es un término anglosajón, lo que de alguna forma presagió, sin que nadie supiera, el destino del club.

El siguiente paso fue buscar jugadores de todos lados, y una vez que consiguieron armar un equipo decente comenzaron a jugar en la liga de Punta Carretas en la temporada 2008-2009 (en esa época los campeonatos comenzaban a mitad de año). Esto no significó que el Torque sea un club de este barrio, de hecho no representa a ninguno, ya que fue fundado por un par de personas que tampoco se identificaban con ningún barrio montevideano en particular (el propio Raúl Aquino vive en Cancún, México, por ejemplo).

Las primeras temporadas del Torque fueron derrota tras derrota, con un plantel desprolijo dirigido por el mismo Yurreche. Es en este momento que aparece el ya mencionado Carlos Iglesias, con el rol oficial de Coordinador de juveniles (en un principio: la 4ta, la 5ta, la 6ta y la 7ma) y Formador de equipos, es decir, buscaba jugadores adecuados para formar un buen cuadro y poder competir, a cambio de un salario de dos mil dólares al mes. Desde este papel, que podría titularse como Gerente General y Deportivo, Iglesias era también una especie de informante de todo lo que sucedía dentro y fuera del campo, para mantener al tanto a Aquino y su familia, desde Montevideo a Cancún. Él nos contó de primera mano los enormes errores futbolísticos y de gestión (“horrores” según sus palabras) que se cometían sistemáticamente al entrenar y jugar.

Como los resultados no eran los esperados, Aquino decidió poner a Iglesias de Director Técnico en el último partido para terminar el Campeonato Apertura (con el cuadro ya armado y presentado por Yurreche). Iglesias cuenta que al tomar esta nueva responsabilidad, en la charla técnica, el capitán del equipo le comenta que esa había sido la primera vez que tenían una charla de ese estilo, las cuales son fundamentales en el fútbol para que los entrenadores le comuniquen el plan de juego a los jugadores que lo llevarán a cabo.

Con esto, nuestra idea no es hacer ningún juicio de valor, sino plasmar cómo se viviría un día a día en el club en sus comienzos y los problemas de gestión que este presentaba como institución. Tampoco alegamos que este sea un problema exclusivo del Club Atlético Torque, ya que estamos enterados de que existen muchos clubes de divisiones no profesionales que tienen que lidiar con las mismas dificultades, y que la mayoría no cuenta con una estructura jerárquica adecuada con roles definidos y una buena gestión y comunicación necesarias para hacer funcionar una entidad deportiva.

Con la anterior aclaración realizada, continuamos con la historia del club, que con la nueva dirección técnica, ganó en Parque del Plata, dándole fin a ese campeonato pero no alcanzándole al Torque para subir de la C a la B.

En ese momento entrenaban en la Rambla de Montevideo y en la cancha de baby fútbol situada detrás del Hospital Vilardebó, en Reducto, y utilizaban un ómnibus acondicionado como transporte de los jugadores, que también cumplía la función de vestuario. Más adelante, pasaron a entrenar en el Complejo Pistola Marciscano, en la calle Curuzú Cuatiá, en Lomas de Zamora, donde tenían el terreno de la cancha y un vestuario, aunque a veces entrenaban a los lados de la Ruta 1.

Luego de Carlos Iglesias (quien, según recuerda, solo perdió un partido de más de treinta que dirigió) hubo otros directores técnicos, como Leonardo Audiffred, a quien tuvimos el gusto de entrevistar junto a Iglesias. En su período, en 2011 específicamente, se negoció una fusión con Huracán de Paso de la Arena, que ayudaría a potenciar al club para poder competir con los demás cuadros, juntando fuerzas y jugadores.

Parecía funcionar bien en los entrenamientos, pero por disconformidades internas y problemas en torno al dinero, decidieron separar la fusión antes de que comenzara el campeonato. Esto no terminó bien para el Torque, ya que todos los jugadores terminan yéndose al Canadian Soccer Club, lo que no le dejaba otra opción que buscar otros y armar un nuevo equipo desde cero.

A partir de este momento, con Audiffred de director técnico y el apoyo de Iglesias, el Torque comenzó a ganar hasta llegar a ser campeón invicto de la Primera División Amateur (o "C") de esa temporada. En ese entonces, las prácticas se realizaban -como se mencionó anteriormente- a los costados de la Ruta 1 y en estacionamientos de balastro, y utilizaban ruedas usadas para hacer ejercicios de entrenamiento. Nos cuentan que la indumentaria era buena y que no tenían patrocinadores o *sponsors* porque todo era financiado por la familia Aquino, y que no contaban con una cancha en la que fueran locales, los partidos siempre se llevaban a cabo en distintos lugares.

Audiffred nos comentó entre risas que en ese entonces contaban con cuatro hinchas: Raúl Aquino padre, su esposa, Raúl Aquino hijo y Carlos Iglesias, este último sumando a su esposa a la lista con lágrimas en los ojos.

Con un equipo conformado con muy buenos jugadores como Esteban Correa, Matías Severo, Nicolás Rocha, Jonathan Álvarez y Fernando Cañarte, y a solo un par de partidos de ascender a la B en 2012, Aquino decidió dejar ir a Carlos Iglesias y Leonardo Audiffred, sustituidos luego por Líber Vespa y Saúl Rivero. Es aquí que el Torque logra ascender por primera vez a la Segunda División Profesional (o “B”).

Ahora bien, ¿cómo un club de barrio sin barrio, con pocas personas que lo manejaran y un capital económico suficiente para autoabastecerse, termina cayendo en manos extranjeras y multimillonarias de nada más y nada menos que el famoso City Football Group?

Antes de proseguir y responder a la anterior pregunta, debemos aclarar qué es exactamente el City Football Group, ya que es parte importantísima de este tema que estamos investigando y volveremos a nombrarlo en infinidad de ocasiones. El City Football Group, a veces llamado simplemente City Group o Grupo City, es un *holding* o cartera de negocios. En otras palabras, es una empresa, o mejor dicho, un grupo inversor que posee otras empresas.

El diccionario empresarial de la página web Sage denomina *holding* al “conjunto de empresas que forman un grupo organizado alrededor de una sociedad”. Y agrega que “dicha sociedad tendrá el control de las respectivas empresas al poseer la totalidad de sus acciones o bien una parte mayoritaria de las mismas.” (s.f.)

Siguiendo con la historia; se conoce que este grupo inversor, con Diego Gigliani como Director de Clubes Emergentes comenzó su relación oficial con el Torque en 2017, pero ya venían muy interesados en equipos locales desde hacía unos años. Luego de explorar varias opciones como Villa Española, Villa Teresa, Huracán de Paso de la Arena, Oriental de la Paz, entre otros, enfocaron su interés en el Torque.

En 2015, llamaron a Javier Nóbrega, el actual Director de Negocios del Torque,

para ejercer como delegado y así poder poner en marcha el proceso. Él, a pesar de tener un trabajo estable como abogado, se dejó guiar por su lado futbolero y decidió unirse al proyecto.

Pero, ¿por qué el Torque? Antes de decidirse, la opción más fuerte era Huracán de Paso de la Arena, pero no se alineaba con lo que buscaban en términos financieros. Sin embargo, el Torque era un cuadro nuevo (un recién nacido comparado con los otros mencionados, o “un lienzo en blanco”, en palabras de Nóblega), no tenía deudas, contaba con una buena estructura en formativas, y además, como nos comentó Nóblega, compartía valores fundamentales como el de familia. Por la misma fuente pudimos confirmar que, al contrario de lo que se rumorea, no tuvo nada que ver con el color celeste de su camiseta, lo cual no es más que una conveniente coincidencia.

Fue así que este enorme inversor comienza a comprar algunas acciones del club, permitiéndole a los Aquino formar parte de algunas decisiones, hasta que entre 2020 y 2021 adquiere los derechos deportivos por completo y cambia su nombre de Club Atlético Torque a Montevideo City Torque, dejándole a los Aquino solo un lugar simbólico, sin voz, voto, ni dividendos. Es este el momento de quiebre y separación con lo que eran antes, cambiando plenamente su identidad e imagen, que analizaremos a lo largo de este trabajo.

Cabe aclarar que desde el club se realizaron esfuerzos para recordarle a los periodistas deportivos de los distintos medios de comunicación, entre otros comunicadores, cuál era el nuevo nombre del Torque, solicitando que lo utilicen y que descarten el anterior. Por lo que, en esa época, ya se escuchaba a los relatores decir “City Torque” en los partidos.

Sabemos lo importante que es la opinión y el juicio de los periodistas deportivos, relatores y comentaristas para el consumidor de fútbol. Villena (2002) habla del “papel del periodismo deportivo como actor fundamental en la elaboración y transmisión de imaginarios sociales y, por tanto, en la formación de identidades colectivas diversas”. Así que lograr que estos llamen al club por su nuevo nombre ayuda a que, a la larga, el público comience a hacerlo también.

En palabras de Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein (1989) “Las organizaciones poseen una identidad definida como invariante en el sentido de que su transformación también implica la aparición de una nueva organización”. Lo que explica cómo el cambio de identidad trae consigo una nueva organización, es decir, si hay una nueva identidad, estamos frente a una nueva organización, por lo que, con similitudes o no, la aparición del Montevideo City Torque -con toda la transformación institucional y estructural que eso implica- significa la desaparición del Club Atlético Torque.

Volviendo a la cronología futbolística, en 2016 llega un nuevo jugador al Torque llamado Paulo Pezzolano, que luego de jugar una temporada, se retiró como futbolista y pasó directamente al puesto de Director Técnico del club, consiguiendo ser campeón de la B en el campeonato de 2017 y ascendiendo así a la Primera División Profesional (la tan anhelada “A”).

Cuando entrevistamos a Hernán “Tofi” Figueredo, gran figura del fútbol uruguayo que se destacó cuando fue parte del Torque entre 2016 y 2017, nos transmitió su emoción y orgullo al ver a Pezzolano pasar de ser un compañero de equipo a ser su DT y llegar lejos en su carrera, ya que ahora dirige al Real Valladolid de España.

En esta época, el Torque estaba en boca de todos, por sus buenos resultados deportivos y por su táctica efectiva, ya que, como había aparecido en escena el grupo inversor extranjero, se comenzaban a ver técnicas futbolísticas propias de cuadros ingleses, como los pases cortos y precisos.

El autor Sergio Villena (2002), nos presenta un caso que podemos relacionar: “cómo el estilo de jugar canonizado como propio del Brasil expresaba la forma de ser o la identidad de ese pueblo”. Encontramos en el caso del City Torque algo similar, es que la forma de juego europea contrasta con el fútbol que estamos acostumbrados a ver en nuestro país. No hay dudas de que cuando el Montevideo City Torque logra estas técnicas futbolísticas, nos transporta inmediatamente a su parte de identidad inglesa.

Para tener una idea de lo buenos que eran en ese entonces, solo un año después de estar en la A, el club llegó a la final del Torneo Intermedio contra Nacional, ahora con la dirección técnica de Pablo Marini.

Sin embargo, ese mismo año, el club descendió a la B, en la que solo permaneció por una temporada para volver a ascender a la A rápidamente, en la cual se quedaría de allí en adelante (hasta 2023, año en que vuelven a bajar, pero etapa que no entra en el período que estamos estudiando).

De este punto en adelante, el club se hizo notar aún más, sobre todo por dos cosas. En primer lugar, el cambio público de nombre e imagen visual. Y, como si esto fuera poco, en segundo lugar, se destacó por nada más y nada menos que su participación en campeonatos internacionales.

En 2021, el City Torque clasificó a la Copa Sudamericana en la que mostró grandes habilidades futbolísticas contra grandes equipos de otros países como Argentina, Bolivia y Brasil, perdiendo solo un partido de seis. Y, en 2022, el club llegó a uno de los más grandes campeonatos que pueden existir para los sudamericanos: la Copa Libertadores. Aunque quedó eliminado rápidamente, el haber clasificado para entrar ya significó un gran logro.

En resumen, podemos ver en el Torque un club que siempre ha luchado por competir con los más grandes y que siempre ha logrado relativamente buenos resultados dentro de la categoría en la que se encontraba, pero no fue hasta que apareció un gran capital extranjero con una forma de hacer las cosas diferente a como se venían haciendo, que se destacó del resto y que se hizo notar.

Como el Montevideo City Torque es más conocido y visible que el club en su etapa anterior, nos parece importante dejar registro de una canción dedicada al Club Atlético Torque (ver Anexo), escrita por el mismo Carlos Iglesias (2010) que lo dirigió y gestionó por varios años, que muestra lo que significaba ser parte de este club en una época de la que no se tiene mucho registro.

Esta canción habla de un sueño que todos los integrantes del club compartían, empezando por su fundador, Raúl Aquino, a quien se refiere con los versos: “sueña un hombre, sueña / conseguir la gloria / sueña un hombre, sueña / entrar en la historia”. Este sueño parecería, para aquellos ajenos al club, una “utopía”, lo que se deja en claro también con los versos: “busca lo imposible”.

Esto nos habla de un club chico con mucha ambición y determinación de convertirse en grande. “Comienza el esfuerzo / viene desde abajo / empieza a ser grande / con mucho trabajo”, lo que significa que era un club que se esforzaba por lograr esa meta y tenía un accionar dirigido a objetivos.

Podemos ver varias alusiones a su imagen visual, al color que lo representaba (y aún lo representa): “lograremos otra hazaña celeste”, “de la celeste nació un hijo”, “son tus colores de la celeste”. Esta forma de relacionar al club con Uruguay o, en su defecto, con la selección uruguaya, es un recurso que se utilizó por parte del club en sus comienzos y que se sigue utilizando, porque el celeste tiene una connotación muy arraigada en nuestra sociedad.

Luego, nos gustaría detenernos en unos versos bastante curiosos que hablan de los inicios del club pero que a su vez, sin saberlo, presagian su destino: “en qué barrio naciste Torque / para ser internacional”, refiriéndose claramente a que Aquino gestó la idea desde el extranjero, viviendo en México, y a que es un club sin un barrio determinado. Nosotros, ya conociendo los hechos ocurridos años después, podemos ver una coincidencia en que, efectivamente, sería luego un club internacional propiamente dicho.

Finalmente, podemos decir que al ser un cuadro de fútbol nuevo, ya tenía como objetivo sumar hinchas: “suma tu grito, suma tu aplauso / hacete hincha, vení a alentar”. Con esto último, podemos concluir que los objetivos, valores y razones de orgullo del Club Atlético Torque, parecen no distar tanto de los del Montevideo City Torque. Sin embargo, como veremos en el resto del trabajo, su naturaleza institucional, su gestión, su imagen, su forma de proceder y su posicionamiento cambiaron por completo.

A modo de cierre de la historia del club y para contraponer ambas eras (a.C. y d.C.), exhibimos algunos versos del nuevo himno del Montevideo City Torque, compuesto y cantado por Demian Caula (2021), en los que vemos claros cambios en esos valores que parecían no haber cambiado tanto, y algunas similitudes relacionadas al orgullo por el color celeste -que siempre representa a Uruguay-.

Lo primero que llamó nuestra atención fueron las líneas: “La nueva era serás / Con tu forma de juego / embelleciendo a la ciudad”, dejando en claro que se trata de una nueva era para el club y reafirmando su identidad vinculada al City Group con la palabra “ciudad”. También se hace una distinción hacia su forma de juego que, como sabemos, promete ser avanzada y diferente dentro del fútbol uruguayo.

Este himno institucional cierra con una estrofa en la que se escucha: “City va, City vamos / dale, dale Ciudadano”. Es evidente también en este caso, cómo utilizan la canción como un medio para comunicar su nueva identidad de forma clara y efusiva, nombrando al club solamente como *City*, manifestando a quién pertenece y dejando al “Torque” fuera de la ecuación. También utilizan el término “ciudadano” para determinar los conceptos con los que se identifican en esta nueva era, y además, marcan así una pauta sobre cómo quieren ser nombrados por el público a partir de ahora.

7.2. ¿Cómo es hoy el Montevideo City Torque?

Según su página web, el Montevideo City Torque es un club que se encuentra en un “nuevo capítulo” desde que fue adquirido, a tan solo 10 años después de su creación, por el City Football Group, dueño también -ya sea en su totalidad o en parte- de grandes cuadros a nivel internacional como el Manchester City en Inglaterra, el New York City en Estados Unidos, el Melbourne City en Australia, el Sichuan Jiuniu en China, Mumbai City en India, Lommel SK en Bélgica, ESTAC Troyes en Francia, Bolívar en Bolivia, Palermo en Italia, Yokohama Marinos en Japón y Girona F.C. en España.

Para saber aún más y tener información de una fuente primaria, entrevistamos al

Director de Negocios Javier Nóblega (a quien ya se mencionó anteriormente), al jugador del plantel de Primera División, Ignacio “Sapo” Pereira, y a un hincha, con la particularidad de que ahora es el chofer del City Torque, llamado Alexis Cor.

Ignacio, como jugador de la institución, la conoce perfectamente desde la interna, y nos comentó que en el complejo, ubicado en Barros Blancos, Canelones, lo tienen todo: un vestuario con todas las comodidades; buenos alimentos, frutas y complementos; piscina de frío y calor para relajar los músculos; especialistas con disposición total hacia los jugadores; un equipo grande en sanidad que cuenta con todas las herramientas necesarias; un gimnasio completo; enormes instalaciones y canchas para entrenar; indumentaria completa; tecnología avanzada en los entrenamientos; acceso a contenido audiovisual para análisis de jugadas y técnicas; etc. Todo esto fuimos capaces de confirmar con nuestros propios ojos al hacer un recorrido guiado por Nóblega a través del complejo.

Ignacio reflexionó acerca de cómo, según su experiencia (con un pasado en Fénix y formativas de Nacional), el Torque supera a todos los demás cuadros del país en cuanto a que posee todas las comodidades necesarias para que un jugador pueda concentrarse únicamente en su trabajo y así rendir más, lo que es difícil de encontrar en el fútbol uruguayo. En sus propias palabras, la experiencia de ser parte de esta institución es “lo más parecido a estar en el exterior”.

Todo esto se ha visto reflejado en los resultados de los campeonatos. Según nos comentaron, ahora su primer objetivo futbolístico es permanecer en Primera División y ganar un campeonato. Mientras que, a nivel empresarial, pretenden ser la mejor academia de fútbol uruguayo, superando a los actuales mejores, Defensor, Nacional y Peñarol, y seguir formando buenos jugadores para exportarlos, la cual es su meta fundamental.

Para esto, el Torque sitúa gran parte de sus esfuerzos en la Academia, es decir, en los juveniles, apodados “los pibes de la academia”. Estos son jóvenes jugadores del club que se dividen en distintas categorías según su edad: Sub 14, Sub 15, Sub 16, Sub 17 y Sub 19. Habiendo también un equipo de tercera que sirve como reserva del equipo principal. Estos futbolistas entrenan en el mismo complejo que

el plantel de primera, tienen las mismas comodidades y reciben gran atención por parte de las redes sociales del club.

Más adelante hablaremos más sobre este objetivo, el cual creemos que es el principal de la institución en base a los indicios que hemos encontrado a lo largo de la investigación de campo y las lecturas.

7.3. Análisis de la comunicación del City Torque

Volviendo al centro de nuestra investigación y a nuestro eje de interés, debemos enfocarnos en el reposicionamiento del Torque. Es por esto que a continuación haremos un análisis de cada parte considerada importante en la comunicación de la institución. Esto es: su imagen visual, sus redes sociales, sus mensajes principales, etc. dentro de los cuales veremos también sus públicos objetivos, sus estrategias y sus metas.

7.3.1. Análisis de la imagen visual

Para analizar la imagen del Montevideo City Torque, lo primero que observamos es su logotipo o, en contexto futbolístico, su escudo. Es claro que la transformación de la empresa ha sido completa, desde la estructura, pasando por la comunicación tanto interna como externa, y llegando hasta su imagen visual. Nos detendremos primero en esta última, ya que por ser la más superficial también fue la más notoria. De esta forma iremos profundizando de a poco, analizando elementos cada vez menos superficiales y que requieren más investigación.

En el presente caso que analizamos, el logotipo es fundamental. Es cierto que el logotipo es una gran parte de la imagen visual, es la representación gráfica de la marca, la firma que genera recordación y que debe mostrar de forma resumida y llamativa la identidad de la misma, lo cual ya lo hace relevante en cualquier estudio de imagen visual, pero, ¿por qué es tan importante el logotipo en este caso si todas las marcas poseen uno?, ¿qué nos dice el logotipo del Torque?

Figura 1.

Escudo del Club Atlético Torque y escudo del Montevideo City Torque



Tomados de Club Atlético Torque de Montevideo, 2022, Facebook

(<https://www.facebook.com/Clubatleticotorque/>) y de Wikipedia, s.f.

(https://es.wikipedia.org/wiki/Montevideo_City_Torque) respectivamente.

El logotipo del club pasó de ser celeste, amarillo y negro, con una pelota en el centro y una tipografía de letras grandes y en negrita, a tener otro tono de celeste más extendido por el área de un círculo, rodeado con letras más cercanas a la fuente Gotham Bold (tipografía más elegante), con detalles azules en un fondo blanco, un sol amarillo en el centro y olas de mar en los costados. Y, lo más importante de todo, ya no se lee Club Atlético Torque, sino Montevideo City Torque.

Esto no solo significa que un diseñador gráfico hizo un gran trabajo en convertir un logotipo decente en uno más estético y distinguido, sino que ahora ya no estamos hablando de un club uruguayo casi amateur como cualquier otro sino de un club que se encuentra dentro de la franquicia del City Football Group. Ahora estamos hablando del Montevideo City Torque, relacionado al gran Manchester City y hermano de tantos otros de buen nivel alrededor del mundo.

Figura 2.

Escudo del Montevideo City Torque y Escudo del Manchester City



Tomados de Wikipedia, s.f. (https://es.wikipedia.org/wiki/Montevideo_City_Torque) y de seeklogo, s.f., (<https://seeklogo.com/vector-logo/271532/manchester-city-fc-new>) respectivamente.

Solo basta con ubicar el logotipo del Torque junto al del Manchester City (ver Figura 2) para notar claras similitudes y referencias. Los colores y tipografías son similares, ambos tienen un dibujo en el centro que representa el país o ciudad a la que pertenecen, por un lado, el sol del Torque representa al sol de la bandera de Uruguay y el barco representa el canal marítimo de Manchester. Además, ambos tienen símbolos a los lados del círculo central de igual manera, las olas en el del Torque representan al Río de la Plata y son cuatro como las franjas de nuestra bandera, y en el del Manchester City se pueden ver números que representan el año de su fundación. Y por último, siendo lo más notorio y lo que más se asemeja a los otros clubes de la misma franquicia es el anillo del City Football Group que lo rodea para “reforzar el sentido de pertenencia” como se puede leer en la página web del club (Montevideo City Torque, s.f.).

Para ilustrar de mejor forma el cambio de tono que experimentó el escudo del Torque, comparamos el escudo actual con el anterior y con el escudo del Manchester City. Si vemos la Figura 3, podremos apreciar cómo los tonos de celeste de los escudos de ambos cuadros del City Football Group son muy similares (casi idénticos), mientras que el tono que presenta el escudo antiguo es

diferente. Para notar más fácilmente lo que mencionamos, colocamos flechas entre las paletas de colores.

Figura 3.

Comparación de colores del escudo del Club Atlético Torque, el Montevideo City Torque y el Manchester City



Elaboración propia utilizando herramientas de Canva y Google.

Esto habla de la intención, por parte de los diseñadores del nuevo escudo, de conservar el color celeste para respetar el escudo anterior, pero alejándose del mismo con la elección de otro tono, más brillante y que recuerde al Manchester City. Así, se sigue recordando la historia y los valores del antiguo club, pero dándole una nueva estética y personalidad de marca, alineada a las características del City Football Group.

Fue muy conveniente el hecho de que el color que representaba al Torque antes del City ya fuera el celeste, por lo que creemos que nuestra afirmación anterior sobre el respeto hacia el color del Club Atlético Torque puede perder valor. Es probable que si el club hubiera sido representado por otro color, lo hubiesen cambiado a celeste de todas formas.

Si observamos otros casos, algunos cuadros de otras partes del mundo

pertenecientes al City Football Group que no se identificaban con el celeste, cambiaron su escudo e indumentaria a este color para alinearse con los demás. Por ejemplo, el Melbourne Heart era rojo y cuando pasó a ser el Melbourne City FC se convirtió en celeste y el Mumbai City FC era azul y ahora también es celeste. Por razones que desconocemos, algunos de los cuadros conservaron sus colores identificativos.

Aún así, entre todos estos cambios en el logotipo del Torque, podría decirse que la única similitud real que permanece con el del Club Atlético Torque anterior a la compra del City Football Group es un pequeño detalle que hace referencia al significado inicial propuesto por Yurreche en la idea original del nombre: Torque, que según el Glosario de Mecánica *helloauto* (2023) significa "esfuerzo de torsión", representado por líneas y círculos que hacen un efecto de este movimiento, como se puede apreciar en la figura a continuación.

Figura 4.

Comparación entre el "efecto Torque" del escudo del Club Atlético Torque y el del Montevideo City Torque



Elaboración propia utilizando herramientas de Canva y Picsart.

Con todo esto podemos decir entonces que, aunque el cambio de la imagen visual de la marca es lo primero que salta a la vista -no sólo el cambio de escudo, sino también en la indumentaria, la estética y los colores- no fue el cambio más importante en este caso, y es en realidad el resultado de un cambio estructural, de

bases y valores, de capitales y tácticas futbolísticas, de jugadores y directivos, que definirá un nuevo club alejado de lo que antes era, y representando a nada más y nada menos que al City Football Group y su célebre toque de oro. Es decir que claramente no estamos frente a un simple cambio de imagen y de posicionamiento, sino que se trata de un cambio mucho más profundo: el cambio de identidad.

Una manifestación de lo importante que ha sido para la nueva identidad del club crear una nueva imagen visual es un apartado de la página web oficial, dedicado específicamente a su nuevo escudo, explicando cada una de sus partes y lo que significa para el club como parte del City Football Group.

Como afirman en la página web, la idea es que evolucione “la identidad institucional del club para acercarla a la ciudad, su comunidad y el grupo City.” (s.f.), y para ello es que se han aproximado a personas locales con el fin de darle al nuevo Torque una identidad basada en el país en el que se encuentra, y que no represente solamente al grupo inversor.

A primera vista, podemos pensar que esta es una forma de mostrar que escuchan los intereses de sus hinchas y de las personas del país involucradas en el proceso, lo que les daría además la posibilidad de entrar en el mercado y las mentes de los uruguayos desde un lugar de entendimiento de sus costumbres e ideas, y así poder afianzarse con más fuerza, lo cual es necesario cuando se es nuevo. Sin embargo, debemos detenernos un segundo a pensar si esto es realmente así. Más adelante en el presente trabajo, analizaremos este aspecto.

7.3.2. Análisis de redes sociales

Montevideo City Torque ha logrado establecer una sólida presencia en varias plataformas de redes sociales. En Instagram, ha conseguido un número superior a 80 mil seguidores, consolidándose como el tercer equipo con más seguidores en el país. En Twitter, ha atraído a 34 mil seguidores, asegurando un octavo lugar en términos de popularidad. En TikTok ha logrado destacar con 37 mil seguidores, situándose otra vez en el tercer puesto en términos de popularidad de equipos de fútbol del país.

Ranking de seguidores en Instagram a modo de comparación:

Puesto 1. Club Atlético Peñarol: 822 mil seguidores

Figura 5.

Seguidores de Instagram del Club Atlético Peñarol



Tomado en octubre de 2023 de oficialcap, s.f., Instagram (<https://www.instagram.com/oficialcap>).

Puesto 2: Club Nacional de Fútbol: 696 mil seguidores

Figura 6.

Seguidores de Instagram del Club Nacional de Fútbol



Tomado en octubre de 2023 de nacional, s.f., Instagram (<https://www.instagram.com/nacional>).

Puesto 3: Montevideo City Torque: 80.2 mil seguidores

Figura 7.

Seguidores de Instagram del Montevideo City Torque



Tomado en octubre de 2023 de mvdcitytorque, s.f., Instagram (<https://www.instagram.com/mvdcitytorque>).

Para contextualizar con otros cuadros no tan grandes como Nacional y Peñarol; Danubio y Defensor no superan los 50 mil seguidores, Liverpool tiene alrededor de 30 mil, Boston River unos 10 mil y Plaza Colonia, Rentistas SAD, River Plate y Club Atlético Cerro poseen alrededor de 20 mil. Mientras que Huracán FC de Paso de la Arena (entiéndase la comparación) solo cuenta con poco más de 3700 seguidores.

Twitter:

Figura 8.

Seguidores de Twitter o X del Montevideo City Torque



Tomado en octubre de 2023 de MvdCityTorque, s.f., Twitter o X (<https://twitter.com/MvdCityTorque>).

TikTok:

Figura 9.

Seguidores de TikTok del Montevideo City Torque



Tomado en octubre de 2023 de mvdcitytorque, s.f., TikTok (<https://www.tiktok.com/@mvdcitytorque>).

Estos números muestran un valor significativo en su base de seguidores en las diferentes plataformas, lo que refleja buenos resultados de una estrategia dirigida a tener presencia en redes sociales. Este alcance en el medio digital puede proporcionar al club una valiosa oportunidad para involucrar a sus seguidores, promover la participación de los aficionados y fortalecer su imagen en la comunidad del fútbol.

Además, tener más personas que los conozcan y los sigan aumenta la probabilidad de generar más hinchas y socios. Sin embargo esto no significa que sean una relación causal: sumar seguidores en las redes sociales no significa sumar seguidores en la vida real. Es cierto que los fanáticos de un club que posean redes sociales van a seguirlo, las personas suelen seguir cuentas que les atraen por alguna razón, pero otras personas pueden ser seguidores solo por curiosidad o porque les llama la atención en cuanto a su contenido.

Es probable que muchos de los seguidores del Montevideo City Torque sean simpatizantes del club que quieren ver su contenido, pero eso no los hace hinchas, por lo que celebrar el gran número de seguidores de forma aislada no nos parecería correcto. Muchos seguidores son hinchas de otros cuadros que les interesa saber sobre el Torque, otros pueden ser opositores que quieren estar al tanto de las publicaciones para realizar comentarios negativos, otros pueden ser hinchas extranjeros de otros cuadros de la franquicia del City que quieren saber sobre sus pares del otro lado del mundo, otros pueden ser solamente consumidores de fútbol que también siguen a muchos otros clubes para mantenerse informados y actualizados en la materia, entre muchos otros casos imposibles de estudiar en el presente trabajo.

En cuanto a su público objetivo, la estrategia del Montevideo City Torque está dirigida a atraer a un público joven. Este enfoque se evidencia, como presentamos anteriormente, en su éxito en plataformas como Instagram y TikTok. En contraste, su menor presencia es en Facebook, con 11 mil seguidores, ya que es una plataforma donde predomina una audiencia de mayor edad. Por lo tanto, podemos decir que el club se adapta correctamente a los hábitos de consumo de contenido de su público objetivo.

Es claro que el Torque está enfocándose en la creación de contenido dinámico y visualmente atractivo, adecuado para las preferencias y tendencias de las generaciones más jóvenes. Referido a sus redes más exitosas, Nóblega nos comentó que producen contenido nuevo, específico y adaptado a cada una de ellas, mientras que para Facebook solo reutilizan lo creado para las anteriores.

En sus redes sociales, el City Torque resalta su compromiso con el desarrollo integral de su club. A través de sus publicaciones, demuestran una dedicación hacia la promoción de su cantera juvenil, destacando los logros y resultados de todas las categorías. Además, su enfoque inclusivo se manifiesta en la visibilidad otorgada al fútbol femenino, reflejando su compromiso con la equidad de género en el deporte.

Esto habla de una ética moderna, de carácter inclusivo, que refleja estar alineada con movimientos globalizados vanguardistas, lo que no es muy habitual en el ámbito futbolístico de nuestro país -y muchos otros-. Esto puede ser una consecuencia de ser parte de un grupo internacional, en el que se deben demostrar valores modernos e impulsados globalmente, evitando el sexismo que de formas indirectas -y también directas- se suele promover en el ambiente del fútbol.

En la Figura 10 podemos ver la misma estética para cada una de sus partes integrales: el equipo femenino, el equipo masculino en primera y los juveniles de la academia, lo que demuestra su interés por mostrarse como una institución integradora y diversa.

Figura 10.

Ejemplo de publicaciones integradoras del Montevideo City Torque en Instagram

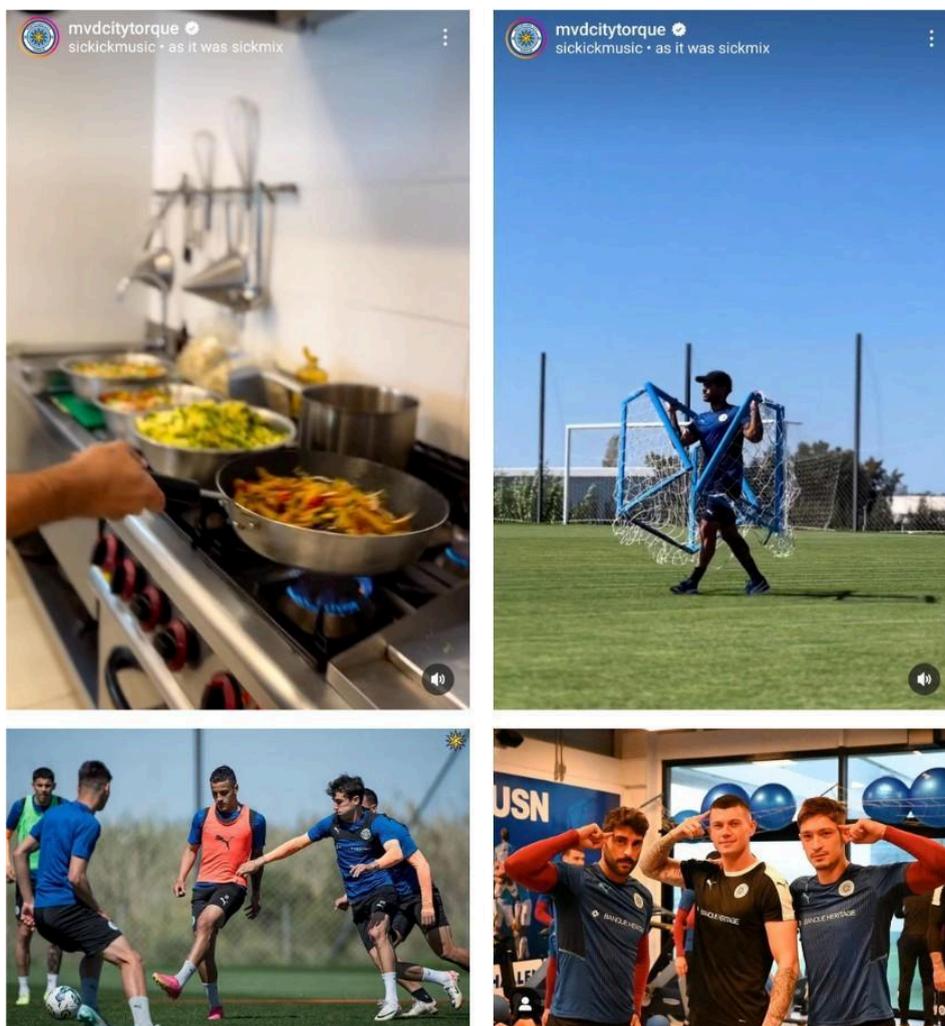


Tomado en octubre de 2023 de mvdcitytorque, 2023, Instagram (<https://www.instagram.com/mvdcitytorque>).

La calidad del contenido es una prioridad y su presencia digital está marcada por imágenes y videos. En sus publicaciones se enfocan en mostrarnos el día a día de los jugadores, parte de sus entrenamientos y rutinas diarias con el equipo. También dan a conocer su complejo deportivo, gimnasios y otras instalaciones del club, destacando la dedicación hacia la excelencia en la infraestructura. Como ejemplo, a continuación mostramos algunas imágenes -publicadas en posts para el feed o reels- en la Figura 11.

Figura 11.

Ejemplo de contenido publicado por el Montevideo City Torque en Instagram



Tomado en octubre de 2022 de mvdcitytorque, 2022-2023, Instagram

(<https://www.instagram.com/mvdcitytorque>).

Por otro lado, la interacción con la audiencia es una característica a destacar, ya que el club emplea videos interactivos de los jugadores para fomentar una conexión más cercana con los seguidores. Esta táctica involucra a la audiencia y fortalece el vínculo entre los seguidores y el equipo. Mantienen un ritmo activo de publicaciones diarias, lo que refleja su compromiso y estimula la participación de la comunidad de seguidores.

También notamos que el Montevideo City Torque en ocasiones utiliza una

estrategia de marketing llamada “marketing experiencial” (Schmitt, 2000), el cual se centra en crear experiencias memorables y significativas para los consumidores, lo que les permite interactuar directamente con la marca y sus productos o servicios, generando vivencias en primera persona que nunca van a olvidar. La idea principal es generar conexiones emocionales con la marca a través de experiencias positivas y únicas, emocionando y haciendo partícipe al público.

A pesar de que esto último es comunicado e impulsado a través de las redes sociales del club, necesitamos analizar otro tipo de comunicación, ya que estas prácticas son características de un modo *offline* de publicidad por parte del club. Siendo así, hablaremos más al respecto en el siguiente punto.

7.3.3. Análisis de Publicidad No Tradicional

El Montevideo City Torque tiene gran actividad en redes sociales, pero también realiza una gran cantidad de acciones *offline* -que también comunica a través de sus plataformas digitales- que significan un esfuerzo de comunicación por fuera de los medios tradicionales, y hablan mucho del club.

7.3.3.1. Participación

Un claro ejemplo de lo último mencionado en el punto anterior es que el Torque lleva a cabo una campaña de activación en redes sociales para invitar a sus seguidores a participar de un sorteo cuyo premio es ganar la oportunidad de vivir una experiencia exclusiva llamada "Jugador N°12".

Como nos cuenta el hincha ganador del sorteo en 2022, Alexis Cor (antes de ser chofer del club), esta experiencia consiste en vivir un día entero como un jugador más del plantel convocado en el día de un partido. El afortunado hincha tiene la posibilidad de vestirse con la indumentaria completa -con el dorsal a su nombre y su propio lugar en el vestuario-, concentrar con los jugadores, comer con ellos, viajar en el bus del equipo, estar presente en la charla técnica y el entrenamiento previo al partido, e incluso en la salida a la cancha a la hora de jugar, para luego

sentarse al costado del campo de juego en un sillón próximo a la línea lateral y poder ver el partido con la mejor vista de todo el estadio.

Figura 12.

Publicaciones sobre el sorteo del Jugador 12 del Montevideo City Torque en Instagram y Twitter o X



Tomado en octubre de 2023 de mvdcitytorque, 2023, Instagram

(<https://www.instagram.com/mvdcitytorque>) y de MvdCityTorque, 2022, Twitter o X

(<https://twitter.com/MvdCityTorque>) respectivamente.

¿Qué gana el Torque con esto? Un elemento clave de esta oferta es que para participar se les pide a los seguidores que sean o se conviertan en #CiudadanoMember, lo que implica inscribirse como socio del club, lo cual incrementa sus números. Además, se le solicita a los interesados que comenten en la publicación, lo cual pone al algoritmo de su lado y genera un compromiso activo por parte de la comunidad de seguidores, promoviendo la interacción en línea en sus redes sociales y llegando así a más personas.

Esta estrategia puede ayudar a atraer nuevos aficionados al ofrecer una experiencia VIP diferente y, al proporcionar acceso exclusivo a eventos especiales y privilegios únicos, el club puede crear un sentido de pertenencia y un lazo

emocional con sus seguidores, promoviendo así su parte social y asegurándose de contar con esos socios a largo plazo.

Otro ejemplo donde el departamento de marketing del club utilizó una estrategia experiencial de activación fue cuando se abrieron las puertas del Estadio Centenario para transmitir en una pantalla gigante la final de la UEFA Champions League, disputada entre el Manchester City y el Inter de Milán. El club creó un evento de visualización comunitaria con el fin de reforzar la conexión emocional entre el equipo y sus seguidores, y entre el club y el City Football Group.

Figura 13.

Publicaciones sobre actividad relacionada al Manchester City del Montevideo City Torque en Instagram



Tomado en octubre de 2023 de mvdcitytorque, 2023, Instagram (<https://www.instagram.com/mvdcitytorque>).

Al acondicionar el estadio con elementos alusivos al Manchester City y a la UEFA Champions League, el club fomentó un ambiente festivo que generó una experiencia de marca para que los involucrados los recuerden. La presencia de jugadores de los planteles mayores y juveniles, tanto masculino como femenino, también sirvió para fortalecer la relación de los seguidores con el equipo y el compromiso de la comunidad con el club.

7.3.3.2. Actividades comunitarias

Por otro lado, la iniciativa de la que se denominó Hyundai Montevideo City Garden representó una estrategia innovadora y comprometida con la comunidad

que fortalece la identidad de Montevideo City Torque y su asociación con la marca Hyundai. A través de la implementación de una huerta orgánica de uso múltiple, el club de fútbol demuestra su compromiso con la sostenibilidad y el bienestar comunitario (ver Figura 14).

La donación de parte de la cosecha a las escuelas de horario completo de la zona respalda el compromiso social del club y muestra un papel activo en el bienestar de la comunidad local, aunque sea en ciertas ocasiones.

Figura 14.

Publicaciones sobre la huerta comunitaria del Montevideo City Torque en Instagram



mvdcitytorque 🧡 Días atrás la **Fundación City en la Comunidad** llevó a cabo una jornada especial con la Escuela Pública 178 de Barros Blancos.

Más de **40 chicos** disfrutaron de un Taller de **Huerta y Cosecha** en nuestra HYUNDAI MONTEVIDEO CITY GARDEN



🧡 ¡Seguimos **#CreandoFuturo** en nuestra comunidad!

Tomado en octubre de 2023 de mvdcitytorque, 2023, Instagram (<https://www.instagram.com/mvdcitytorque>).

También, en algunas fechas específicas, el Torque impulsa las ventas de entradas a sus partidos mientras simultáneamente contribuye al desarrollo de la comunidad. Esto lo hacen al donar un dólar para la Fundación City por cada entrada vendida.

Sobre la Fundación City no encontramos mucha información. En el apartado sobre el City Football Group de la página web del Montevideo City Torque (s.f.)

se puede leer que el grupo inversor utiliza “el fútbol para el bien social a nivel local y global a través de las organizaciones benéficas”, pero no profundiza. Pero suponemos que es parte de la responsabilidad social empresarial del *holding* y del club, con el fin de aportar algún beneficio a la comunidad en la que se encuentran. Sin embargo, también hay otra razón por la cual las empresas donan a otras organizaciones.

Según la página del Ministerio de Economía y Finanzas (s.f.) “la Ley de Reforma Tributaria prevé la posibilidad de contar con exoneraciones tributarias especiales para las donaciones realizadas a instituciones de enseñanza, salud, apoyo a la niñez y rehabilitación social”. Por lo que hay que tener en cuenta que todas las empresas que demuestran tener una responsabilidad social empresarial (RSE), también están siendo exoneradas de ciertos impuestos.

Por otro lado, esta inversión en la comunidad no solo refuerza su compromiso con el desarrollo social, sino que también fortalece su relación con los seguidores y simpatizantes del club, ya que les hace sentir que apoyar al equipo también significa contribuir con una causa beneficiosa para la comunidad. Es una estrategia que puede ayudar a aumentar la fidelidad de los fanáticos.

Figura 14.

Publicación sobre la donación de 1 dólar por entrada vendida del Montevideo City Torque en Instagram



mvdcitytorque 1 entrada vendida = 1 dólar para la Fundación City en La Comunidad ❤️

En el partido de mañana estaremos colaborando con nuestra **fundación**.

👉 La cual realiza acciones permanentes con escuelas y distintas organizaciones en busca de contribuir con nuestra **comunidad**.

Tomado en octubre de 2023 de mvdcitytorque, 2023, Instagram (<https://www.instagram.com/mvdcitytorque>).

Y, como último ejemplo, el club utiliza el mismo sistema al donar un dólar por cada gol convertido por su equipo. Con este tipo de mensajes no solo se muestra como una institución solidaria, con todos los beneficios estratégicos, económicos y comunitarios que eso conlleva, sino que también vincula al fútbol con lo social, sumándole importancia a la parte comunitaria en el deporte.

Figura 15.

Publicación sobre la donación de 1 dólar por cada gol convertido del Montevideo City Torque en Instagram



mvdcitytorque 🏆 ES MÁS QUE UN GOL...

Por cada gol de #LosCiudadanos, se destinan 500 USD para la Fundación City en la Comunidad.

📊 En esta temporada ya llevamos recaudado 10 mil dólares 🏆

🌞 ¡Seguimos #CreandoFuturo! 🌞

Tomado en octubre de 2023 de mvdcitytorque, 2023, Instagram (<https://www.instagram.com/mvdcitytorque>).

Andrés Airaldi, Encargado de Comunicación, Marketing y Prensa del club, nos comentó que los valores que pretenden transmitir a través de sus mensajes es que el City Torque es un club seguro para sus juveniles más pequeños, que se preocupa por sus jugadores, por la comunidad, por la educación y la preparación, y que pone a disposición de sus integrantes su gran caudal de herramientas, conocimientos y facilidades para que se desarrollen y crezcan como profesionales pero también como personas.

Airaldi, además, nos dio a conocer otras prácticas que realizan en el club para afianzar estos valores. Por ejemplo, el City Torque tiene un equipo de jóvenes con síndrome de Down, junto a la Escuela de Fútbol de Pando “Creando Sueños”, y a mediados de abril de 2021, recibió en su complejo deportivo a más de 500 personas con dicha afección y sus familiares, para brindarles la vacuna contra el Covid-19.

Todo esto genera una imagen positiva y transmite valores identitarios de la institución a través de acciones, lo que puede lograr una mayor recepción por parte de sus seguidores. Sin embargo, lo que más importa en el fútbol a fin de cuentas es lo deportivo, la historia y la pasión que une a los hinchas cuando van al estadio.

7.4. Hinchas

Se dice mucho acerca de la poca cantidad de hinchas que posee el Torque. Hasta sus propios participantes asumen que la mayoría de fanáticos que van a los partidos son familiares de los jugadores y un pequeño grupo de hinchas encargados de llevar banderas y alentar.

Actualmente, el club cuenta con tan solo 300 socios. Un número bajísimo si lo comparamos con cualquier otro club uruguayo. Para poner en perspectiva, Peñarol y Nacional están cerca de los 100 mil socios, y Danubio, Defensor y Liverpool superan los 2 mil, por ejemplo.

De estos 300, aproximadamente 50 trabajan dentro del club, y el resto son en su mayoría personas de tercera edad que se ven descontentos con el estado actual del fútbol uruguayo, y/o se desamoraron de su club, o no estaban emocionalmente muy ligados a otros cuadros, y quieren apostar por un cuadro que tenga técnicas y prácticas que representen ciertos valores con los que se identifiquen.

7.4.1. ¿Hinchas o simpatizantes?

El Torque es actualmente un club secundario. Es un club con muchos simpatizantes, que no llegan a ser ni hinchas ni, menos aún, socios. Sus simpatizantes son, por lo general, hinchas de otros cuadros que simpatizan con el City Torque, pero no lo siguen a donde juega ni compran camisetas, ni los apoyan activamente en las redes. Esto supone un problema para cualquier club, y más si este es nuevo.

Es por esto que, para el Torque, es importante hacer nuevos hinchas, porque hasta ahora, al ser un cuadro tan nuevo, no tiene hinchas que hayan crecido con él. Clubes como Nacional, Peñarol, Danubio, Fénix, etc. tienen una larga historia de muchas generaciones que han sido hinchas, y las personas, por lo general, son hinchas del mismo cuadro que sus padres o abuelos. Torque, al haber sido creado hace tan solo 16 años atrás, no goza del mismo fenómeno.

Otro problema relacionado a esto es que se trata de una institución sin barrio definido, por lo que no hay personas que puedan identificarse geográficamente con ella. Nadie creció viendo al Torque jugar de local en su cancha de barrio, ni paseó por las calles viendo a los jugadores yendo a entrenar. Incluso el complejo, en el que entrenan hoy en día y que representa su sede, se encuentra en un lugar remoto del departamento de Canelones.

Y, para los cuadros de fútbol, tener un barrio es muy importante. El autor Pablo Alabarces afirma que las comunidades entienden al “club del barrio o del pueblo como un objeto de amor compartido con sus vecinos y vecinas, y [deciden] invertir tiempo, dinero y esfuerzo en aquilatar la gloria o tratar de conquistarla” (2018).

Entonces, Nóblega nos comentó que tienen como objetivo generar más hinchas jóvenes. Es decir que están apuntando su comunicación a jóvenes, niños y adolescentes, que al ver sus publicaciones se interesen por el club y lo puedan ver desde el inicio como su primera opción. Para esto es importante que el contenido sea de valor, muestre actividades creativas, invite a la interacción y la participación en instancias de acercamiento al club y a los jugadores, y que sea algo fresco y dinámico, en constante actualización.

Otra cualidad que tiene el club a su favor es su relación directa con el Manchester City y otros cuadros del City Football Group, por lo que jóvenes que sigan la Premier o que miren campeonatos extranjeros, pueden sentirse más atraídos hacia el City Torque que hacia otros clubes del país. Y es por eso que utilizan colores, gráficos y mensajes similares a los que tiene el Manchester City en sus propias redes sociales, e incluso muchas veces lo nombran directamente, haciendo que la

mente de su público -y potenciales nuevos hinchas- vinculen ambos clubes rápidamente, y reforzando también la recordación del City Torque. Sin embargo, como ya veremos, puede ser también algo negativo.

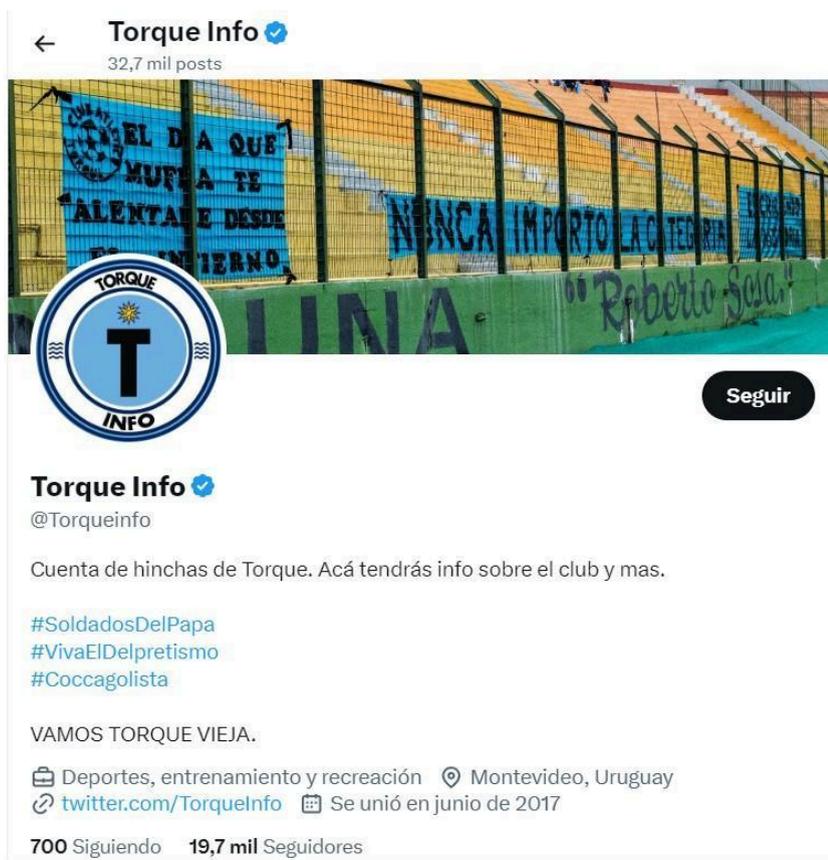
7.4.2. Torque Info

Ya nos detuvimos a hablar de la presencia del Torque en Twitter (ahora X), pero no podemos continuar sin mencionar al Torque Info (@Torqueinfo).

Pero ¿qué es el Torque Info y por qué le damos un apartado propio en este trabajo? Torque Info es una página importante formada por hinchas del club en 2017, con casi 20 mil seguidores y una gran interacción mediática.

Figura 16.

Torque Info en Twitter o X



Tomado en octubre de 2023 de Torqueinfo, s.f., Twitter o X (<https://twitter.com/Torqueinfo>).

Para exponer aún más su relevancia, no solo todos los participantes del club -incluido el Director Nóbrega- la conocen, sino que fue también una parte central en la elección de la nueva imagen visual del Torque. Estamos hablando de que fue Torque Info en representación de los hinchas que decidió el punto más importante del paso del Club Atlético Torque al Montevideo City Torque: su nuevo escudo.

Lo que sucedió fue lo siguiente: en 2020, para que un cambio tan grande sea democrático, los encargados de la selección de la nueva imagen visual del club crearon diferentes *focus groups* o grupos de discusión. Contrataron a diseñadores gráficos que llevaron a cabo distintos escudos, que luego serían evaluados por grupos de personas del club, personalidades del mundo del espectáculo (artistas, periodistas deportivos, etc.) e hinchas. Fue la elección de estos últimos la que prevaleció, decidiendo así nada más y nada menos que el nuevo escudo o logotipo de su club. Dentro de este grupo de hinchas se encontraban los integrantes de Torque Info.

Ahora bien, esa no es la razón por la cual nos interesa hablar de esta página. Lo relevante de contar con ella es que fue creada por los hinchas más fanáticos del club y nos brinda mucha información verificada que no podríamos conseguir en ningún otro lado, ayudándonos así en el análisis de la opinión pública, ya que cada publicación recibe mucha atención e interacciones por parte de otros hinchas, usuarios neutros, hinchas de otros cuadros y/u opositores (muchas veces los llamados *haters*).

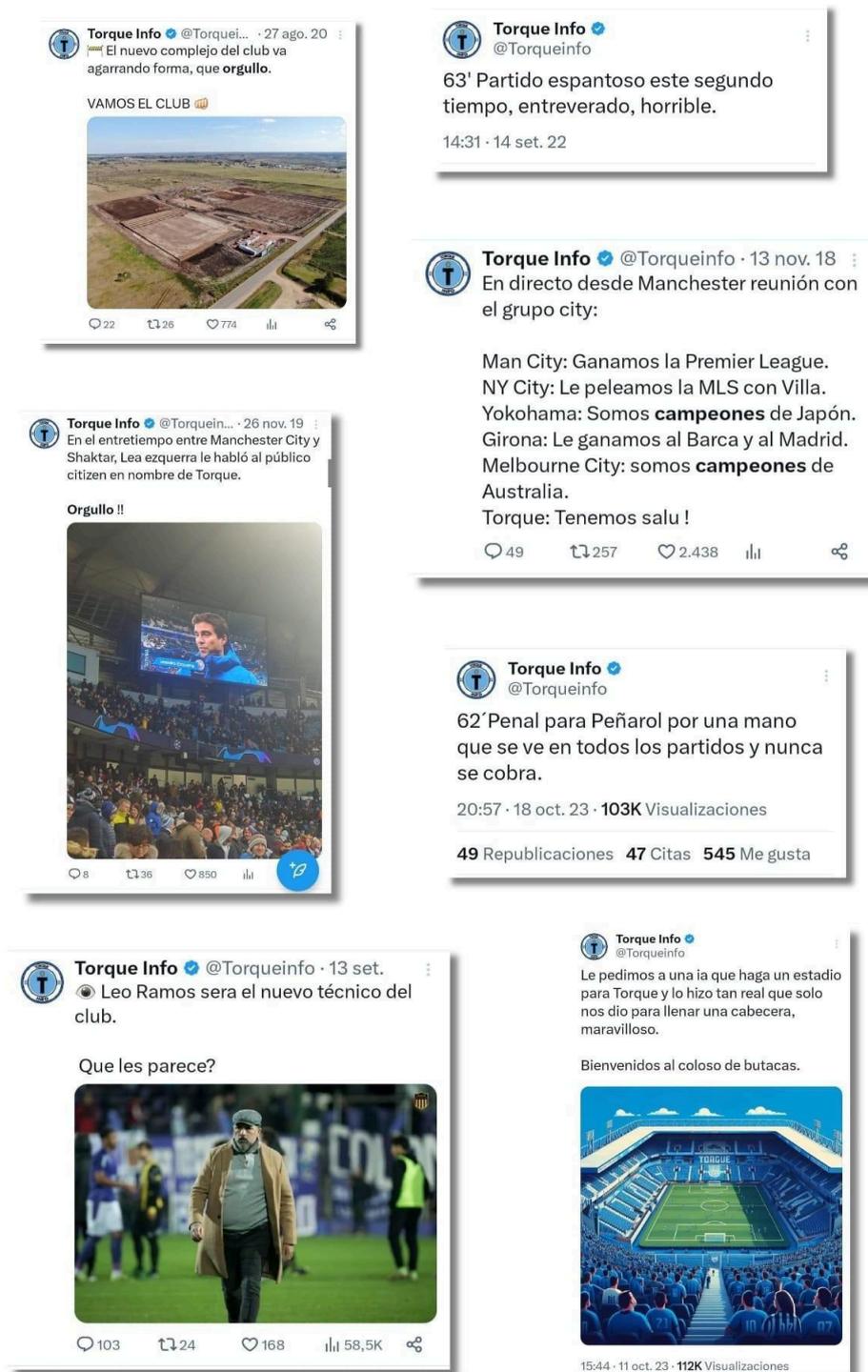
Los dueños de esta página están siempre pendientes de cada paso que da su club. Han oficializado información inédita, han hablado de rumores en cuanto a fichajes, han opinado sobre las decisiones de sus directores, han hecho preguntas y dado respuestas sobre distintos temas en tendencia sobre su club y otros clubes uruguayos, hacen memes constantemente en relación a las últimas noticias, funcionan como voceros y hacen peticiones a la directiva de parte de todos los hinchas, y narran cada hecho importante -de forma bastante subjetiva- de cada partido en tiempo real.

Y lo más importante es que siempre es crítico y no es manejado por personas

internas o cercanas a la institución, lo que nos da información menos sesgada hacia los intereses de la misma. Algunos ejemplos pueden verse en la Figura 17.

Figura 17.

Ejemplos de publicaciones de Torque Info en Twitter o X.



Tomado en octubre de 2023 de TorqueInfo, 2018-2023, Twitter o X (<https://twitter.com/Torqueinfo>).

Analizar esta página, sin importar si es oficial o no, nos sirve para conocer más

acerca de la cultura del club y la parte social que lo rodea. Además, es una forma de acercarnos a los hinchas y observar la interacción entre ellos y con otras personas ajenas al Torque, y conocer opiniones sin filtros morales o de intereses.

7.5. Evaluación en base al análisis

Ya conocemos los objetivos del club y las acciones que realiza para cumplirlos. Sabemos que vuelcan grandes esfuerzos en su comunicación, y que esta es muy diferente a la comunicación que tenían antes de la adquisición e incluso es diferente si la comparamos con la de otros cuadros relativamente chicos del país.

En este punto es importante detenernos a recordar que el club cambió por completo, y por lo tanto, el cambio de imagen y posicionamiento que hemos notado desde fuera se debe a un cambio en la identidad de la institución.

Este cambio en la identidad del club trajo consigo, como ya hemos mencionado, un cambio en la imagen y posicionamiento del club. Podemos decir que es notorio el considerable trabajo que realizó el equipo de comunicación para mostrar la nueva identidad.

En otras palabras, ha habido un proceso de *branding* -o mejor dicho, de *rebranding*-, lo que significó un cambio en la imagen y el posicionamiento del club, colocando al Montevideo City Torque en un nuevo lugar en la mente del público, diferente al que ocupaba el Club Atlético Torque.

Debemos aclarar que la imagen de una institución no es completamente creada y controlada por su comunicación -ya sea la formal, en este caso, a través de redes sociales, comunicados, conferencias de prensa, indumentaria, etc., como en la comunicación más informal y sutil, en las actitudes de los jugadores, de la directiva, de los hinchas, etc.-, sino que hay otros factores, como su rendimiento deportivo, las opiniones de la prensa, los comentarios de los usuarios en las redes sociales, etc. que conforman la imagen del Montevideo City Torque.

A pesar de esto, es cierto que para intentar lograr una imagen acorde a la

identidad de la institución es necesario el desarrollo de una comunicación efectiva. Para destacarse y posicionarse efectivamente, el club debe diferenciarse de alguna forma de los demás, y es este diferencial el que se procura comunicar a través de sus distintos medios y plataformas.

Si lo vemos desde una perspectiva como la de Keller y Kotler (2006), se podría decir que la propuesta de valor del Montevideo City Torque es ser un club distinto a los demás dentro del fútbol uruguayo, en el cual los jugadores tienen todas las comodidades, que posee las mejores instalaciones y equipos, es un buen lugar para que los más pequeños comiencen sus carreras, y se preocupa activamente por su comunidad. Ofreciendo esto y comunicándolo efectivamente, se podría posicionar no solo en un lugar diferente al que ocupaban antes en la mente del público, si no en un lugar más favorable.

Es verdad que el posicionamiento del club en la actualidad es completamente diferente al que poseía el Club Atlético Torque. Sin duda alguna hubo un fuerte reposicionamiento, sin embargo, debemos detenernos y reconsiderar si este nuevo posicionamiento e imagen es realmente el que, desde la interna del club, creen tener.

Es ahora cuando debemos dejar de lado todo lo que conocimos de primera mano al haber visto el amplio complejo con sus grandes y completas instalaciones, y todo lo hablado con sus integrantes, los cuales afirman estar muy felices de ser parte. Ahora debemos mirar desde la perspectiva del público para saber el lugar que ocupa el Montevideo City Torque en la mente del consumidor de fútbol uruguayo.

Es difícil teniendo en cuenta las limitaciones de un trabajo de grado como este, ya que no tenemos las herramientas adecuadas para realizar grandes encuestas, las cuales serían necesarias para obtener información acerca de la visión del público a partir de una muestra representativa de personas uruguayas -tanto adeptas al fútbol como no- y así conocer su opinión sobre el club en cuestión. Creemos que por esta razón no podremos cumplir con nuestro objetivo específico III planteado al inicio del trabajo.

Resignándonos a este problema, decidimos igualmente buscar información en las redes sociales, sobre todo en Twitter (ahora X), y reunir también opiniones que nos hemos encontrado a lo largo del trabajo de campo, para tener alguna idea sobre qué se piensa acerca del Montevideo City Torque.

Como siempre sucede, hay personas a favor y personas en contra. Muchos se sorprendieron positivamente durante el período de buenas técnicas y resultados futbolísticos y apoyaron al club con la esperanza de ver “buen fútbol”. Otros eran simpatizantes del Manchester City y automáticamente fueron simpatizantes del City Torque al enterarse de la adquisición. Muchos tienen una opinión neutra sobre la nueva naturaleza del club y lo que significa en términos deportivos y económicos, y otros más críticos se oponen a la idea de que un grupo inversor tan grande esté involucrado en el fútbol uruguayo, llegando a despreciar al club por venderse a un gigante extranjero.

Nos gustaría detenernos en el último grupo de personas, no porque nos interese una óptica negativa, sino porque detrás de esa disconformidad hay un trasfondo de índole social y cultural, muy importante para entender el caso con mayor profundidad.

Como veremos más adelante en este trabajo, el fútbol es casi sagrado para los uruguayos. Estos tienen una idea purista del deporte, donde todo cambio -termine siendo para bien o para mal- es visto como algo que corrompe al verdadero fútbol. Para notarlo solo basta con pensar en la lluvia de quejas que recibió el sistema de arbitraje VAR cuando lo implementaron en el país por primera vez.

Nosotros, como uruguayos y consumidores de fútbol, tenemos claro cómo es la idiosincrasia y el imaginario social predominante en nuestro país, por lo que podemos hablar con propiedad sobre el asunto. Es difícil, por no decir casi imposible, que un grupo inversor multimillonario dueño de equipos en todos los continentes del mundo sea bien recibido en nuestro país, sobre todo por aquellos que no forman parte del club y lo ven desde fuera, ya que no recibirán

ningún tipo de beneficio.

Se vio la misma reacción en el público inglés cuando el City Football Group adquirió al Manchester City y en España cuando el mismo adquirió acciones del Girona. El negocio capitalista y la mercantilización del deporte no es bien visto en sociedades con gran cultura de fútbol, aunque el dinero sea la base de su funcionamiento desde hace muchas décadas.

Además, es muy difícil *copiar y pegar* un producto de una sociedad en otra, y más aún si se trata de dos sociedades tan distanciadas geográfica y culturalmente como lo son Inglaterra y Uruguay. Es cierto que el escudo del club tiene el color celeste que caracteriza a nuestro país y posee elementos representativos de la identidad local, pero basta con analizarlo más a fondo para encontrar ciertas deficiencias.

Si observamos el escudo del Manchester City, los elementos que lo constituyen representan a la ciudad de Manchester, y sería muy diferente si representara a toda la nación de Inglaterra. Lo mismo sucede con algunos escudos de los demás equipos pertenecientes al City Football Group alrededor del mundo. Si vemos, por ejemplo, el escudo del Melbourne City FC de Australia, sus elementos representan a la ciudad de Melbourne, e incluso se puede ver la bandera local de la ciudad, pero no representa al país en su totalidad. Todo esto afirma la idea de ciudad (*city*), fuertemente ligada al nombre de la empresa *holding* principal.

Ahora bien, por alguna razón esto no sucede de igual forma en el caso del Montevideo City Torque. Según su página web, el escudo intenta representar un país entero, y no específicamente a la ciudad de Montevideo, la que incluso es parte esencial del nombre.

Esto podría pasar desapercibido e incluso no es tan relevante como el hecho de que a sus hinchas se les llame “ciudadanos”. Otra vez se trata de una copia, sin reparar en el contexto cultural, ya que es un término utilizado para designar a los fanáticos del Manchester City: “*citizens*”. Esto ya es un problema, porque no se puede pretender que una misma fórmula funcione en dos entornos completamente

distintos, sin mencionar que además, “ciudadanos” es un término que se utiliza en Uruguay en referencia a los seguidores de un sector político del partido colorado.

Por lo tanto, tenemos un nuevo logo que representa al país, un nuevo nombre que representa a Montevideo, y un complejo que se encuentra en Canelones. Una de las cosas más importantes a la hora de lanzar una nueva marca es la coherencia. Es importantísimo que una empresa sea reconocida y recordada de igual forma desde todos los canales de comunicación existentes, por lo que tantos mensajes distintos puede dar ideas distintas en la mente del público, imposibilitando que se genere una imagen y un posicionamiento fuerte y estable.

Por último, resulta importante explicitar los objetivos comunicacionales que el club ha establecido a corto y largo plazo, para concluir si hasta ahora ha tenido éxito en los resultados de sus acciones o no.

Por un lado, Airaldi afirma que sus objetivos a corto plazo son establecidos cada año -a mitad de año, más precisamente- y que son flexibles en caso de que no estén funcionando y se necesite un ajuste. Como ya sabemos, la evaluación y seguimiento de toda estrategia de marketing para poder llevar a cabo adecuadamente los objetivos que fijó la empresa, es imprescindible para el buen funcionamiento de la misma.

Estos objetivos son: crecer en cantidad de “fans”, más específicamente, obtener al menos 500 socios *members* en un año; vender más en la tienda del club; brindarle más beneficios y experiencias *VIP* a sus socios; mantenerse en el tercer puesto en redes sociales y seguir creciendo en cantidad de seguidores.

Por otro lado, sus objetivos a largo plazo, planteados junto al City Football Group son: mostrar al público en general cómo es realmente el club en cuanto a sus valores en la comunidad y las oportunidades que ofrece a sus integrantes, y mostrarle a potenciales nuevos jugadores que es un club avanzado, distinto y con enormes oportunidades de crecimiento, para así conseguir el siguiente objetivo, que es captar más jugadores para formarlos y exportarlos al exterior. Finalmente, también tienen como objetivo a largo plazo tener muchos más hinchas de los que

tienen hoy en día.

Debemos tener en cuenta que a futuro, quizás en los próximos 10 o 20 años, los jóvenes que están captando actualmente como hinchas nuevos del club, se transformarán en padres que le transmitirán su fanatismo a sus hijos y habrá una nueva generación que nazca y crezca con el City Torque como su equipo predilecto. Por lo que podemos imaginar que, a la larga, el club contará con más hinchas, siempre y cuando tenga buenas estrategias para lograrlo.

Sin embargo, si recordamos que el club posee solo 300 socios y le está costando conseguir más, creemos que hay algo que está fallando en este plan, o que los objetivos cambiaron o difieren a la información que obtuvimos. Desarrollemos estas ideas.

En el primer escenario, podemos pensar que desde el club se está realizando un arduo trabajo con el fin de conseguir nuevos hinchas y socios, lo que se ve reflejado en las instancias de eventos experienciales para sus seguidores, los beneficios en indumentaria, etc. que ofrecen a sus socios *members*, y el contenido en sus redes sociales, las cuales están muy cuidadas, planificadas y estéticamente prolijas.

Si partimos desde esa base, entonces hay algo que no está funcionando. Ya que si se trabaja mucho hacia ese objetivo por un tiempo prolongado y el número de hinchas sigue siendo el mismo, claramente hay algo que falla. Más aún teniendo en cuenta la gran cantidad de seguidores que han conseguido en las redes sociales pero que parecen no convertirse en hinchas y/o socios. Quizás el público objetivo está mal determinado o el contenido no está siendo bien dirigido, entre muchas otras posibles razones.

Si tenemos en cuenta que se trata de un club financiado por un grupo inversor multimillonario y que, aunque las cifras no sean públicas, se deduce que las cantidades de dinero que reciben son altas, podemos descartar por completo que el problema sea financiero. Y teniendo en cuenta que el apoyo del City Football Group no es solo económico sino también en cuanto a técnicas y gestión,

creemos que también podemos descartar que se trate de una mala gestión.

Es por esto que debemos considerar la segunda hipótesis: es probable que se trate de que los esfuerzos no están siendo dirigidos hacia ese objetivo. No estamos negando que obtener más hinchas sea una meta del club, pero es probable que sea muy a largo plazo o que sea un objetivo completamente secundario y pensado sobre todo para mejorar su reputación en el imaginario futbolero uruguayo, no para conseguir mayores ventas de entradas, más ingresos por las membresías de los socios o mayores niveles de *rating* televisivo. O que quizá, sea visto más bien como un potencial medio para llegar a otro fin u objetivo mayor.

Incluso, como sabemos que se encuentran en una situación financiera estable gracias a estar dentro de esta enorme franquicia multimillonaria, podemos estar seguros de que el dinero que puedan generar en la venta de entradas y a través del pago mensual de las membresías, aunque consigan el doble o triple de socios, sería ínfimo en comparación a lo que ya reciben desde el extranjero y no les significaría mayores incrementos patrimoniales en su balance general.

Por lo tanto, todo indica a que sus objetivos principales como institución son en realidad otros. Basándonos en lo que hemos investigado, parecería que el objetivo por el que más se están esforzando, es aumentar la exportación de jugadores de fútbol al exterior.

Quizás no les preocupa tanto tener seguidores en el país, sino ser un semillero del cual el City Football Group pueda disponer para reservar, entrenar y vender futbolistas cuando los necesite. Y esta idea se hace más fuerte si pensamos en la enorme cantidad de buenos jugadores que salen del país y son vendidos a ligas de élite, hasta el punto que Uruguay sea conocido en el resto del mundo muchas veces exclusivamente por el fútbol. De esto hablaremos más adelante.

Incluso podemos decir que su objetivo de ganar campeonatos o ser mejores futbolísticamente tampoco parece preocuparles demasiado. No hay dudas de que esto es diferente para los jugadores, el equipo técnico y los gestores deportivos,

pero la parte administrativa y de negocios, tanto de Uruguay como del City Football Group, parecería no volcar demasiados esfuerzos en esa parte del club, considerándolo más bien un objetivo secundario. Por esto sucede que, sin importar los resultados, el grupo inversor sigue interesado en el club y lo seguirá apoyando. Mientras se mantenga y mejore la Academia y continúen exportando buenos jugadores, el vínculo parecería permanecer.

Sin embargo, no podemos olvidar que todo club de fútbol quiere ganar partidos y campeonatos, pero dando esto por sentado, lo que queremos decir es que quizá no sea el objetivo principal que busca alcanzar el City Torque, aunque claramente sea un objetivo simplemente por su naturaleza deportiva. Además, ganando partidos y torneos es más probable que los jugadores sean objeto de interés por inversores ajenos al club dispuestos a comprarlos al verlos participar en un buen juego en la cancha y generando buenos resultados.

En otras palabras, es cierto que ganando partidos y campeonatos el club tiene mayores posibilidades de mostrar sus jugadores a terceros interesados; el éxito deportivo es una buena vitrina. Pero tampoco hay que olvidar que este club en particular está siendo visto constantemente por supervisores que visitan su complejo -en Uruguay- desde la sede en Manchester y de esta forma siempre tendrán en la mira a los mejores jugadores, los televisen o no, participen en grandes torneos o no, por lo que creemos que para el City Torque, ganar y ser protagonistas en la escena uruguaya y/o latinoamericana no sería una necesidad.

Continuando -y ya concluyendo- con este análisis, podemos decir que, aunque la comunicación del Montevideo City Torque sea muy buena en cuanto a calidad, planificación y contenidos, y sea interesante para el público al punto de ser el tercer cuadro de fútbol con más seguidores en el país, esto no significa que obtenga más fanáticos ni simpatizantes. Por lo tanto, nos atrevemos a decir que si ese es su fin, no lo están logrando y debería replantearse su estrategia.

Por otro lado, la campaña de *branding* también parece exitosa a simple vista por el profesionalismo y la buena calidad de su escudo, indumentaria e instalaciones y la creación de una nueva imagen visual. Sin embargo, como futuros comunicadores, le recomendaríamos al club -y al City Football Group- que se detenga a pensar en el entorno en el que opera el Montevideo City Torque, considerando el imaginario uruguayo por sobre el de Inglaterra u otros extranjeros, para que este se adecúe, sea más aceptado por el público uruguayo, y funcione dentro de los parámetros locales. Aunque sabemos lo difícil que es hacer que el club sea aceptado por el público futbolero uruguayo cuando un multimillonario extranjero está detrás.

Para concluir este análisis, como ya mencionamos anteriormente, creemos, en base a la investigación realizada, que el City Football Group está interesado en el Montevideo City Torque principalmente por la preparación y venta de jugadores uruguayos. Es decir que todo apunta a que el objetivo principal del grupo inversor al adquirir los derechos del club uruguayo es el de trabajar en sus formativas, para tener mejores oportunidades en el mercado de pases.

Quizás el objetivo del City Football Group es diferente para cada uno de sus otros clubes alrededor del mundo, análisis más complejo que no abordaremos en este trabajo, pero que creemos interesante mencionar. Sabemos que el fútbol uruguayo no es el de élite, el central, el que vende más entradas y jugadores a cambio de miles de millones, o al que todos los futbolistas aspiran; es por el contrario un negocio periférico de los grandes capitales del fútbol que se encuentran en otras partes del mundo, sobre todo en Europa.

Por tanto, el interés de un inversor extranjero en un club uruguayo nunca será generar enormes cantidades de dinero en la venta de entradas, camisetas, merchandising, etc. o adquirir a los mejores jugadores, sino al contrario: el objetivo de invertir en el fútbol uruguayo es encontrar y formar buenos jugadores para exportarlos al fútbol central de élite, que sí vende millones de entradas y camisetas y adquieren a los jugadores más caros del mercado, como lo hacen las ligas europeas, asiáticas y estadounidenses. El fútbol uruguayo no busca conseguir la mejor versión del deporte con los mejores jugadores y entrenadores disponibles, sino formar a los que serán los futuros mejores en el exterior.

7.6. Los cuadros de fútbol como empresas

Ahora que ya conocemos bien al Torque e indagamos en su historia y actualidad, podemos pasar a verlo desde otro ángulo. Hasta el momento hemos tratado a la institución mayormente como club de fútbol, con fines explicativos y descriptivos debido a su naturaleza futbolística, pero, en este ámbito, sin importar si se trata de asociaciones civiles o de Sociedades Anónimas Deportivas, las instituciones son manejadas como empresas.

7.6.1. El fútbol y la industria del entretenimiento

Por mucho tiempo se negó la relación de este deporte con el mundo del espectáculo, pero es claramente un pilar importante dentro de la industria del entretenimiento. Por más que queramos ver al fútbol como algo más relacionado al deporte, la pasión y los ídolos, y no al dinero, las jerarquías y las transacciones, este es definitivamente una parte importante -y una de las que más dinero genera- de esta poderosa industria.

En sus inicios era un juego *amateur*, que de a poco se fue profesionalizando, hasta llegar a lo que es hoy en día. No hablamos solamente del aspecto deportivo, sino de todo lo que lo rodea. Elementos externos comenzaron a ser parte de un espectáculo alrededor del partido. Ya no se va a la cancha solamente a ver jugar a un equipo y su desempeño futbolístico, sino que también se va a ver un espectáculo.

Cada vez se hacen más frecuentes los juegos de luces en los estadios, los shows musicales antes del partido, los parlantes con música y/o publicidad en el entretiempo, los carritos de comida a los alrededores, las actividades interactivas con los jugadores (como “participa por un mano a mano con fulano en la previa del partido”), los festejos y banderazos programados con antelación, etc.

Hoy en día la gente no solo quiere ver un partido: quiere ser parte de una experiencia. Quiere conocer todo sobre sus jugadores favoritos; está pendiente

del mercado de pases; mira las ligas de todas partes del mundo a través de internet; sigue a los futbolistas, a sus esposas e hijos en las redes; mira los programas deportivos previos y posteriores al partido; compra camisetas, gorros, zapatos, banderas, bufandas, entre miles de cosas más para apoyar a su equipo; mira películas, series y documentales relacionados al deporte; y opina de cada evento ocurrido en plataformas como Instagram o Twitter. El fútbol ahora es una experiencia 360, y genera dinero por todos lados, de forma directa e indirecta.

Los autores Bernard James Mullin, Stephen Hardy y William Anthony Sutton (2007), sostienen que el deporte -en este caso, el fútbol- es una experiencia especial en la vida de las personas, que despierta fuertes sentimientos de identificación en las personas, se conecta con todas las demás facetas humanas existentes, se asocia con otros mercados como el de la comida y la bebida, tiene aspectos relacionados al sexo y la sensualidad -solo hay que pensar en cuántos atletas son considerados galanes o *sex symbols*-, vincula a personas de diferentes orígenes, religiones e ideologías, tiene mucho que ver con la política y es utilizado por políticos para ganar popularidad, entre muchas otras cosas que lo hacen especial.

Para profundizar aún más en este tema, nos sirve evocar al ya mencionado autor Álvaro Portillo, quien se encargó de explicar el fútbol desde una perspectiva económica y social viéndolo como una manifestación del capitalismo tanto en sus inicios como en su expansión a nivel mundial, por sus fuertes vínculos con la reproducción social desde la época de industrialización hasta la actualidad.

La reproducción social es un concepto complejo, difícil de explicar en pocos párrafos, pero para describirlo brevemente diremos que es la parte del sistema capitalista que funciona para que la producción exista. Es decir, la reproducción social son procesos de distinta índole que marcan a las relaciones sociales y económicas de una sociedad, y que se mueven en función de la producción del trabajo para que el sistema capitalista siga funcionando de forma efectiva.

Como viene al caso, podemos ejemplificar este concepto con lo que sucedía en

ciudades inglesas (como Manchester) en la época de la Revolución Industrial. Los hombres de la clase obrera trabajaban, es decir, cumplían su papel de producir, mientras que las mujeres, se quedaban en sus casas a reproducir el trabajo de sus esposos e hijos; alimentándolos, asegurándose de que descansen bien para repetir la jornada laboral al día siguiente, y reproduciéndose biológicamente para generar más mano de obra futura. Es una de las principales razones por las cuales las mujeres eran exclusivamente amas de casa y los hombres exclusivamente trabajadores, ambos roles fundamentales para el buen funcionamiento del sistema capitalista (Larguía y Dumoulin, 1976).

Ahora bien, Álvaro Portillo menciona otra forma de reproducción social que está vinculada al fútbol y es la de educar en base a valores y saberes que al capitalismo le sirve que el Estado perpetúe. El autor sostiene que la educación es un mecanismo de reproducción social en el sentido de que el individuo se va preparando “desde que nace a través de la familia, y luego inserto en diversas instituciones recibiendo consciente o inconscientemente un alud de ideas, preconcepciones, valores e interpretaciones del mundo, que lo preparan para aceptar el orden constituido e inclusive defenderlo” (1987). Y el fútbol funciona como una escuela que disciplina mental y físicamente a los niños y jóvenes, formándolos con valores de trabajo en equipo, familia, vida saludable y correcta, y con jerarquías, órdenes y tiempos delimitados que deben respetar.

Además, no sólo el juego en sí, sino también toda la organización que lo rodea, con las personas que forman parte y los elementos que lo componen, poseen una dinámica de fábrica (Portillo, 1987). Las jerarquías y roles establecidos, estar a contrarreloj, recibir órdenes y sanciones, la sustitución de un jugador/obrero cansado o lesionado por otro más fresco y capaz, el esfuerzo por ser mejor que el resto y tener mejores oportunidades, la exclusión de la mujer, entre otros ejemplos, como uno más complejo del que habla el autor acerca de la enajenación en ambos escenarios.

Portillo afirma que “el fútbol se juega para ser visto y no para satisfacer a sus protagonistas: se trata de exhibición antes que autosatisfacción” y lo relaciona

con que “el productor directo enajena su producto y por tanto se enajena de la forma o modo como este se produce.” Y cierra la idea diciendo que “el jugador se enajena ante las necesidades del espectáculo, deformando y postergando su realización personal que debiera darse en el fútbol-juego.” Y los llama a ambos actores “protagonistas sometidos”. (Portillo, 1987).

Otro autor que trata el tema desde una óptica similar es Pablo Alabarces en su obra *Historia mínima del fútbol en América Latina* (2018), donde sostiene que el fútbol y otros deportes, fueron introducidos en las clases populares por los gobiernos y las élites para implantar las características que ya hemos mencionado en párrafos anteriores, y así crear mejores trabajadores, disciplinándolos mediante el deporte.

Sin embargo, las clases populares comenzaron a encontrar alegría en la práctica del fútbol. “Se divertían, hacían amigos, defendían el honor del barrio, eran objeto de la admiración” (Alabarces, 2018). Además, con el tiempo, se convirtió en una gran oportunidad de conseguir el estilo de vida que soñaban, con buenos ingresos e incluso fama y fortuna. “Más tarde, salían en los diarios y revistas (...), aparecían en las radios, ¡salían sus imágenes en el cine!”, lo que significaba que “las élites debían aceptar definitivamente que los jugadores de las clases populares habían pasado a dominar el juego” (Alabarces, 2018), el cual se convertiría en una forma de movilidad social y creador de ídolos populares.

Lo cierto es que una vez que el fútbol se profesionalizó y estandarizó a nivel mundial, no tardó en ser uno de los deportes más fuertes y populares, y actualmente produce cantidades millonarias de dinero en entradas a partidos, compra y venta de jugadores, merchandising, marketing, publicidad y patrocinadores, transmisiones en vivo y programas periodísticos, productos y servicios secundarios, apuestas, etc.

Es fundamental detenernos a hablar del Torque como una pieza dentro de este gran sistema. Es por esto que es imposible hablar de este fenómeno sin pensar en el fútbol como empresa dentro de una industria en constante crecimiento, que es a lo que dedicaremos este apartado.

7.6.2. El fútbol como fenómeno económico

Primero, hagamos un breve recorrido por la historia del fútbol para entender luego su consagración como el deporte más aclamado de todos y su papel en la industria.

A lo largo de la Historia, muchas civilizaciones han mostrado interés por juegos de pelota, hecha de distintos materiales según la cultura y el lugar, y regidos con distintas reglas. Desde rituales indígenas mesoamericanos con fines religiosos en los que sacrificaban al perdedor, hasta el kemari japonés en el que utilizaban una pelota de aserrín y solo se podía terminar en empate, o el Episkyros de la Antigua Grecia, caracterizado por su violencia y los constantes gritos de sus espectadores a favor de su equipo (González, 2014).

Más adelante, en las islas británicas, ya desde la Edad Media, comenzaban a aparecer juegos tradicionales que luego se irían transformando en *football*, pero que al principio eran extremadamente violentos y las reglas no estaban del todo claras. Hasta que en el Siglo XIX, un grupo de universitarios discutieron las bases del deporte y determinaron las reglas principales del juego (Ochoa, 2008), distinguiéndolo de otros y fundando así el deporte más popular del mundo.

Rápidamente se extendió por muchos países, y ya a principios del Siglo XX, el fútbol se reglamentó de forma profesional con la creación de la famosa -y actualmente poderosa- asociación internacional de fútbol: FIFA.

En Uruguay, el fútbol apareció casi con su nacimiento en Inglaterra, llegando de la mano de los inmigrantes de aquel país. El primer partido jugado en tierras uruguayas del que se tiene registro fue en 1881, y a los pocos años ya se comenzaron a fundar equipos que existen hasta el día de hoy.

Así, el fútbol se convirtió no solo en el deporte más importante de nuestro país, sino también en parte de nuestra cultura e identidad. Para los uruguayos, el fútbol es más que un deporte, se vive como una religión y está presente en

nuestras vidas desde que nacemos. Nombres como Ghiggia, Francescoli, Suarez y Forlán resuenan en lugar de dioses; la selección nacional del 50 o del 2010 son recordadas y mencionadas como grandes hitos históricos; una de las rivalidades más grandes entre los uruguayos siempre va a ser a causa de Nacional y Peñarol.

Es de esperar que los niños uruguayos crezcan pateando pelotas, viendo partidos en la televisión y yendo al estadio con sus padres. Y es por esto que existen tantos cuadros de *baby fútbol* a lo largo del país y que constantemente se descubren nuevas promesas del fútbol.

No sorprende demasiado cuando escuchamos que otro buen jugador es vendido al exterior o que la estrella de un cuadro europeo es uruguayo. Y es por esto que tampoco causa demasiada sorpresa cuando un inversor multimillonario se interesa por un cuadro uruguayo con el fin de captar jugadores del país para exportarlos a cuadros más grandes.

El centro de estudios CERES realizó un informe sobre este asunto, titulado “Fútbol uruguayo: un producto para invertir” (2021) en el que afirma que “Uruguay es el país con el valor per cápita [de jugadores] más alto” (p. 1). Es decir, en el mercado de futbolistas, son los uruguayos los más valiosos en comparación con los de otras nacionalidades, lo que habla de su valor deportivo y habilidades.

Incluso la FIFA afirmó en un informe que “Uruguay es líder mundial en producción de jugadores de fútbol. Si se toman los 50 futbolistas masculinos con mayor valor de mercado de cada país y se divide por la población, Uruguay queda primero en el mundo. En la última década, exportó más futbolistas (por habitante) que cualquier otro país, generando un ingreso de casi 600 millones de dólares” (FIFA, 2021, como se citó en CERES, 2021, p. 1).

Además, según el último reporte internacional de transferencias de futbolistas publicado por la FIFA (2023), durante el 2022, Uruguay se encontró en el puesto número 15 en cuanto a cantidad de jugadores exportados a nivel mundial, y muestra en su Top 10 de las transferencias más grandes -económicamente hablando- a

Darwin Nuñez, ubicado en el segundo puesto, cuando fue comprado por Liverpool (Inglaterra) al Benfica (Portugal) por aproximadamente 129 millones de euros, de los cuales, según ESPN Uruguay (2023), Peñarol (su antiguo cuadro) obtuvo 15 millones.

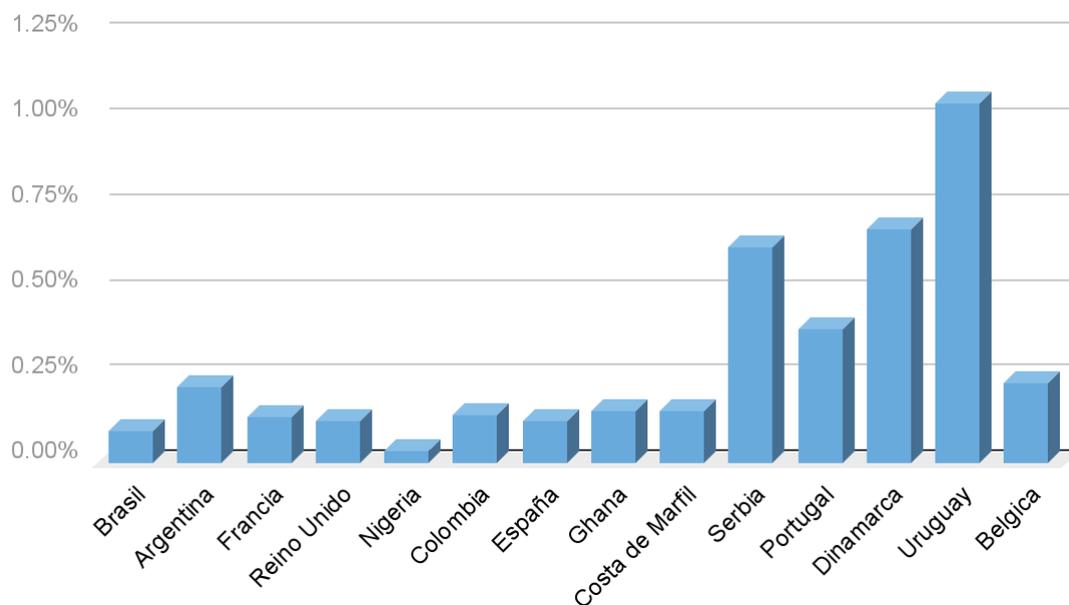
Para entender lo que realmente significa el hecho de que Uruguay se encuentre en nada más y nada menos que el puesto 15, debemos compararlo con otros países dentro del ranking en función de la población.

Según datos actualizados en 2022 tomados de The World Bank, nuestros países vecinos Brasil y Argentina, ubicados en el primer y segundo puesto respectivamente, tienen una población total de 215.3 millones de personas el primero y 46.23 millones el segundo, mientras Uruguay tiene solo 3.42 millones de personas. Por tanto, en proporción con la cantidad de personas que habitan nuestro país, la cantidad de jugadores que se exportan, en comparación con los demás países, es enorme. (Ver gráfico en la Figura 18).

Figura 18.

Gráfico: Relación entre los jugadores exportados en base a la población actual de Uruguay

Relación población/jugadores exportados



Elaboración propia en base a datos de The World Bank y la FIFA.

Si vemos este gráfico podemos observar cómo Uruguay se despegó por sobre los otros en cuanto a cantidad de jugadores que se exportaron en 2022 en proporción con la cantidad de habitantes que tiene el país, mientras que los países que estaban delante de este en el ranking están, si los comparamos, muy abajo.

En otras palabras, Uruguay es un país pequeño y con muy pocos habitantes en relación al enorme número de jugadores de fútbol profesionales que exporta todos los años. Nos detuvimos en estos datos y realizamos este gráfico simplemente para demostrar e ilustrar un fenómeno visible y ampliamente notado por los uruguayos.

Es por esto que hay muchos grupos inversores interesados en cuadros locales, ya que adquiriéndolos se aseguran de ser quienes descubran buenos jugadores del país para luego exportarlos a grandes ligas y convertirlos en futbolistas de élite.

El City Football Group, como grupo inversor en el ambiente del fútbol, se dedica a buscar oportunidades de negocios en países de todas partes del mundo, sobre todo si se trata de territorios "tercermundistas", ya que son los que han explotado menos el deporte y donde se pueden encontrar más potenciales buenos futbolistas que aún no han sido descubiertos. Todo esto con el fin de hacer crecer sus clubes centrales.

Con toda esta explicación, y en resumen, podemos decir que es fácil entender por qué desde el City Football Group se fijaron en Uruguay como país en el cual invertir, y también se hace evidente por qué el objetivo principal del Montevideo City Torque es tener las mejores formativas de jugadores.

7.6.3. Las SAD

Ahora que ya vimos la situación y el contexto en el que se encuentra Uruguay como gran exportador de jugadores, podemos continuar con el análisis de lo que nos compete en este caso: el Montevideo City Torque.

Como ya hemos mencionado, la institución pasó de ser una asociación civil manejada por la familia Aquino, a ser una Sociedad Anónima Deportiva o simplemente SAD, propiedad del grupo inversor City Football Group. Pero, ¿qué significa exactamente ser una SAD?

Una Sociedad Anónima Deportiva es, según la Junta Departamental de Montevideo (2023), “un subtipo especial de Sociedad Anónima de actividad lucrativa, cuyo único objeto social son las participaciones en competiciones deportivas oficiales y el desarrollo de actividades deportivas”. En Uruguay, los clubes de fútbol pueden adoptar este modo desde junio de 2001, con la creación de la Ley 17.292 y el Decreto N° 223/001.

La primera diferencia entre una Asociación Civil sin fines de lucro y una SAD es que la primera está sostenida por socios que no obtienen ganancias económicas del club y la segunda está sostenida por inversores que sí obtienen ganancias. Según un abogado uruguayo llamado Arturo Heber (2022), “las SAD pueden tener finalidad lucrativa. (...) los accionistas, a diferencia de lo que ocurre con los socios de las asociaciones civiles, pueden percibir dividendos derivados de la utilidad económica de la sociedad”.

Otra característica de las SAD es que, como establece el Artículo 7, quienes participan de este modo de sociedad pueden ser tanto entidades públicas como privadas, y pueden ser nacionales o extranjeras.

Según el Artículo 70 del Capítulo 2 de la Ley 17.292, “Los clubes que participen en competiciones deportivas oficiales podrán adoptar la forma de Sociedad Anónima Deportiva a que refiere la presente ley.” (2001)

Además de beneficios como el hecho de poder obtener rédito, bajo la normativa de la ley mencionada, las SAD están eximidas de pagar impuestos nacionales. Lo que es muy favorable a la hora de hacer negocios y transferencias.

En nuestro país hay 13 cuadros de fútbol, dentro de los 28 cuadros profesionales, que se han convertido en SAD. En otras palabras, casi la mitad de los equipos del

fútbol uruguayo profesional es actualmente una SAD, lo que demuestra una tendencia hacia esta nueva forma jurídica. Muchas de las personas con las que hablamos durante la etapa de entrevistas están de acuerdo en que el futuro del fútbol uruguayo va a traer consigo muchas más SAD de las que hay hoy en día, creen que la mayoría de los clubes lo serán, aunque dudan que Nacional y Peñarol algún día lo sean.

Sin embargo, aunque suene tentador para los clubes convertirse en SAD, también hay muchos opositores. Uno de ellos, como menciona la Junta Departamental de Montevideo en su artículo titulado Seminario sobre Sociedades Anónimas Deportivas (2023), es Federico Rosadilla, una de las autoridades de Danubio, quien opina que algunos clubes “se sienten en desventaja competitiva ya que las SAD han tenido inyecciones de capital extranjero muy grandes, tentando a jugadores a sumarse desde formativas incluso, lo que hace que Danubio forme cada vez menos y por ende, venda menos jugadores”.

Si ponemos esta opinión en perspectiva, podemos darle la razón, ya que justamente, como nos comentó Nóblega, el motivo principal por el que el City Football Group adquirió al Torque y la convirtió en SAD fue tener buenas formativas de jugadores a los que mantiene con buenos sueldos, buenas instalaciones, comodidades y condiciones de entrenamiento, etc. Por lo que, en general, creemos que cualquier joven futbolista que se le presente la oportunidad de ir a una SAD -y más si es una con conexiones con uno de los cuadros más grandes del fútbol europeo- aceptaría, y la elegiría por encima de cualquier otra.

Es así como el Torque, siendo SAD, brinda grandes oportunidades a sus jugadores y los ayuda a crecer rápidamente, para formarlos con técnicas avanzadas y encontrar a los más destacados para luego exportarlos fácilmente a cuadros más grandes del exterior. Lo que, al mismo tiempo, le genera rédito a sus propietarios y directivos, como cualquier otra empresa exportadora.

Por otro lado, podemos relacionar con este tema la opinión del investigador español y profesor de Política y Gestión Deportiva en la Universidad de

Loughborough en Inglaterra, Borja García, entrevistado por Anderson Gomes Do Santos para su publicación titulada *El fútbol es una actividad social y económica colectiva* (2023), quien afirma que el fútbol no puede existir sin sus múltiples actores, siendo los hinchas los más importantes: “Lo vimos muy claramente en la pandemia. Necesitas a los espectadores. El fútbol sin aficionados no puede existir” (García, 2023, como se citó en Gomes Do Santos, 2023).

Esto nos hace reflexionar acerca de cómo en una SAD, quienes tienen el poder de decidir no son los hinchas, como sucede en las Asociaciones Civiles, sino unos pocos que están a cargo de la institución. Por lo que es entendible que muchas personas fanáticas del deporte se opongan frecuentemente, ya que va en contra de la propia naturaleza de un deporte tan colectivo como lo es el fútbol.

Anderson Gomes Do Santos (2023) sigue mencionando el punto de vista de Borja García sobre el fútbol, quien afirma que el fútbol, al ser un deporte colectivo y cultural, no debería ser mercantilizado “en manos de un pequeño número de responsables”. Pero también sostiene que es necesario que el fútbol cambie y evolucione, y que no hay que romantizar el pasado, siempre y cuando se mejore el deporte, su organización y la experiencia de los hinchas.

Teniendo en cuenta lo desarrollado anteriormente, compartimos las palabras de Sergio Villena (2002), que define a los deportes como “un espacio donde concurren grupos rivales entre sí con el fin de competir, más no sea ritualmente, por prestigio, honor y, cada vez más, por dinero”. Con esto, volvemos a afirmar que el fútbol forma parte de la industria del entretenimiento, lo que significa que las SAD aparecen como una oportunidad de negocio en este rubro. Villena (2002) explica que el deporte está dejando de ser una práctica lúdica para convertirse en una puja de intereses económicos, sobre todo relacionados a los medios.

Villena (2002) también plantea que “es importante notar que la creciente comercialización de los deportes, y particularmente el fútbol, sobre todo en sus dimensiones de producto de la industria del entretenimiento” y agrega que esto lo “ha conducido a que (...) pasen a formar parte de la agenda ya no sólo de las organizaciones destinadas a promover la cultura, como la UNESCO, sino

también de organismos internacionales orientados al desarrollo”. El autor afirma que este proceso está estrechamente relacionado con la conversión de los clubes en sociedades anónimas deportivas, mercados publicitarios y del entretenimiento.

7.6.4. El Montevideo City Torque como empresa

Ahora bien, como el Montevideo City Torque es una SAD con fines de lucro, podemos verlo como una empresa comercial privada como cualquier otra. Y, al ser una empresa, podemos aplicar ciertos conceptos y análisis organizacionales que nos ayuden a dilucidar el funcionamiento interno del club.

Ya hemos hablado mucho sobre la imagen del Montevideo City Torque, y hemos explicado la importante relación entre la imagen y la identidad, vinculada con la comunicación de una empresa, de la que también hablamos. Ahora bien, es momento de detenernos en quizás la parte más importante para entender *quién* es el club: su identidad.

Como veremos al club como empresa, utilizaremos conceptos de los autores Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, importantísimos en el campo de la Comunicación Organizacional y la administración de empresas.

En su obra *Identidad de las Organizaciones* afirman que la identidad de una organización es “la enumeración de todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización” (Etkin y Schvarstein, 1989). Es decir que hay elementos distintivos de cada organización que las diferencia de las demás y que son esenciales para conformar y mantener su identidad.

Y, como explicamos en el marco teórico, estos elementos pueden ser simplificados en tres grandes dominios: las capacidades de las que dispone; las relaciones internas y con su entorno externo; y los propósitos que guían su accionar.

Los autores, Etkin y Schvarstein, afirman que las organizaciones poseen capacidades, es decir los recursos tanto tangibles como intangibles, las cuales son “de diferentes clases y con funciones también variadas”. Mencionan también que “las organizaciones están constituidas por personas articuladas entre sí por medio de un sistema de roles”. Es a esta articulación de personas que le llaman el dominio de las relaciones. Y, finalmente, los propósitos son las “metas y políticas que orientan su acción”, y agregan que “sin ellas, quedarían carentes de toda cohesión y se desintegrarían” (1989).

Estos autores, muestran estos conceptos de una forma gráfica, a través de un triángulo que conforma la identidad de una organización:

Figura 19.

Triángulo de dominios (capacidades, relaciones y propósitos) del Montevideo City Torque.



Elaboración propia en base a los conceptos de Etkin y Schvarstein (1989).

Si desglosamos cada una de estas partes y las aplicamos al caso del Montevideo City Torque, podemos decir que dentro de sus capacidades se destaca que poseen buenos jugadores, modernas instalaciones, buenos equipos, indumentaria de calidad, sistema de formación de talentos, normas y valores establecidos, etc.

En cuanto a sus relaciones, podemos decir que es una institución con relaciones internas en base a jerarquías (gerentes, empleados, jugadores, etc.), establecida en base a habilidades y formación profesional, y distribuída en diferentes departamentos (Dirección técnica deportiva, Gerencia de negocios, Comunicación y prensa, equipo de cocina y asado, equipo de limpieza, futbolistas de Primera, futbolistas de la Academia, etc.) que están en constante interacción. Podemos hablar también de sus relaciones externas, las cuales son principalmente con el City Football Group, sus hinchas y simpatizantes, la opinión pública, los medios y la prensa, otros cuadros, jugadores ajenos con lo que pueden tener un diálogo o negociación, etc.

Y si pensamos en sus propósitos, podemos mencionar los siguientes: ganar partidos y campeonatos, ser reconocidos como un buen club, estar a la altura del City Football Group, ayudar a mejorar su comunidad y ser reconocidos por eso, y -aún más importante- formar y tener buenos jugadores para exportar al exterior, entre otros.

Estos dominios, en su conjunto, hacen a la institución, marcan su naturaleza y su proceder, sus valores y acciones, su identidad. Las capacidades son fundamentales para que el club funcione, no solo a nivel futbolístico y deportivo, sino también a nivel de gestión y desarrollo institucional. Las relaciones internas -que se mueven en torno al poder- marcan pautas de comportamiento, normas de acción, y sobre todo, dividen responsabilidades, obligaciones y derechos dentro de la institución, para que todo funcione como se debe. Por otro lado, las relaciones externas también son importantes -quizá especialmente en este caso particular, por su vinculación con el City Football Group- en cuanto a su imagen y posicionamiento, estas pueden influir significativamente en la reputación y la percepción pública del club. Finalmente, los propósitos y valores son fundamentales, no solo para guiar las decisiones estratégicas y la dirección futura del club, sino para cohesionar a sus integrantes y que estén alineados.

Los autores Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein reflexionan sobre las articulaciones de los dominios, afirmando que hay una “existencia de una dinámica de interacciones entre ellos (...) que, en definitiva, favorecen o inhiben el desarrollo

de la estructura de la organización” (1989). En otras palabras, los dominios de las organizaciones dependen de los otros y viceversa. Si uno cambia, los otros también.

Por ejemplo, según los autores (1989), si se cumplen más propósitos, se generarán más capacidades existentes. Es decir, el cumplimiento de un propósito (dominio de los propósitos) trae consigo la ganancia de un recurso (dominio de las capacidades), ya sea material o inmaterial, ya que se cumplió la meta que se estableció previamente. Esto demuestra la interrelación entre dominios.

Y sucede lo mismo al revés, “escasos recursos limitan la concepción de nuevos proyectos” (Etkin y Schvarstein, 1989). Esto es, si mi organización posee pocos recursos (dominio de las capacidades), es más difícil poder comenzar los proyectos que me propuse como objetivo (dominio de los propósitos).

Y también sucedería que, si mi organización está pasando por un mal momento y posee poco dinero (dominio de las capacidades), una solución puede ser recortar el personal y despedir a algunos empleados, lo que podría cambiar el esquema de relaciones dentro de mi empresa (dominio de las relaciones).

Ahora bien, en el caso del Montevideo City Torque, como organización deportiva, también presenta relaciones constantes entre sus dominios.

El propósito del club (dominio de los propósitos), ya sea ganar campeonatos o desarrollar talento local, depende de las capacidades actuales (dominio de las capacidades), como la calidad de los jugadores y la infraestructura.

La alineación entre propósito y capacidades existentes es crucial para lograr metas. Por ejemplo, si se busca desarrollar talento local, se necesitarán programas de formación y desarrollo enfocados en jóvenes jugadores. Las relaciones entre los miembros del equipo afectan directamente el desarrollo de las capacidades y el establecimiento de propósitos. Todos los integrantes deben trabajar en pro de los propósitos pautados por el conjunto, respetar las normas fijadas, cumplir con su parte desde su lugar y posición en la institución, y también mantener un ambiente

de trabajo positivo y acorde a los valores familiares del club.

Todos estos elementos mencionados conforman los dominios que hacen al Montevideo City Torque el Montevideo City Torque. Es posible que el éxito que tuvo el club en los últimos años estudiados en esta investigación se deba a una mejora en cada uno de estos dominios con respecto al club en el pasado, y, sobre todo, a una interacción positiva entre estos dominios.

Si analizamos el dominio de las capacidades, podemos decir que claramente el Montevideo City Torque posee más recursos que los que poseía el Club Atlético Torque. No sólo posee más capital, sino que también sabe utilizarlo de forma efectiva y orientada a sus propósitos.

En cuanto a las relaciones internas del Montevideo City Torque, vemos un club bien organizado, con un sistema de jerarquías en cuanto a responsabilidades, pero con una interrelación cotidiana bastante horizontal. A diferencia de lo que conocimos que sucedía en el Torque antes del City, en la actual institución hay roles marcados, claros y delimitados por contratos formales, lo que da cierto orden a las relaciones y ayuda a que cada uno conozca qué lugar ocupa, qué se espera de ellos y qué beneficios recibirán por su trabajo.

Por último, si analizamos el dominio de los propósitos, vemos a un club que se ha marcado una serie de objetivos a corto y largo plazo, los cuales son bastante diferentes entre sí. Por un lado, tiene el objetivo a largo plazo de obtener más hinchas. Por otro lado, tienen como meta más cercana desempeñarse positivamente en el área deportiva y así ganar campeonatos. Y, finalmente, el objetivo que creemos que más les preocupa, y por el que más se esfuerzan, es formar buenos jugadores para exportar.

Todo apunta a que sus capacidades están dirigidas a este último objetivo que parece representar su razón de ser. Creemos que el club actualmente es una institución captadora de jugadores que se encarga de formarlos con técnicas avanzadas y las mejores herramientas disponibles en el país, con el fin de encontrar y producir a los mejores futbolistas para venderlos a clubes más grandes

del extranjero.

Como ya vimos, los distintos dominios del Montevideo City Torque se vinculan y afectan entre sí, por lo que si sus objetivos son la formación y venta de jugadores por sobre los demás objetivos que hemos mencionado como secundarios, sus capacidades estarán dirigidas hacia la formación y venta de jugadores. Esto es, asegurarse de tener las mejores instalaciones, indumentarias, equipos, servicios internos, canchas de entrenamiento, etc. para darle las mejores herramientas y oportunidades a sus jugadores y, además, contar con una buena vitrina para exhibirlos.

Por lo tanto, cuando se trata del dominio de las relaciones, el club debe asegurarse de que todos trabajen hacia el mismo objetivo, que cada empleado conozca y respete su rol y el de los demás, consiguiendo así una buena organización y permitiendo que haya una gestión efectiva por parte de los que lo dirigen. Es decir, los jugadores deben esforzarse por intentar alcanzar la mejor versión deportiva de sí mismos para tener un buen desempeño; los utileros deben asegurarse de que todos los materiales estén preparados para su uso; los cocineros deben brindar una buena alimentación a los jugadores para que puedan rendir bien; los comunicadores deben conocer a la institución y planear estrategias de comunicación, tanto interna como externa, para que el club funcione y sea visto de la mejor forma; los dirigentes deben saber analizar las estrategias, dar órdenes acordes y coherentes a los valores y objetivos del club, entender a la organización y brindar soluciones, etc.

Si todos estos dominios están bien coordinados y se mueven juntos, la organización debería funcionar correctamente. Por lo tanto, creemos que la institución está haciendo las cosas bien para alcanzar su objetivo de formar y vender jugadores, ya que todos sus esfuerzos y dominios están dirigidos a ese propósito.

Como ya hemos mencionado, creemos que los objetivos relacionados a ganar partidos y campeonatos, o a conseguir más hinchas y socios, son secundarios en comparación al objetivo final y principal que el City Football Group ha puesto en el

Montevideo City Torque, por lo que sus tres dominios no responden completamente a ellos. Esto explica que no sea tan importante la venta de entradas, ni el dinero que ingresa de las membresías -como parece serlo para otros cuadros de fútbol uruguayo- y que el rendimiento del equipo de primera, aunque es importante para alcanzar un objetivo, no es el objetivo final como tal.

En otras palabras, ganar partidos y campeonatos sigue siendo importante, como para toda institución deportiva, pero no es el fin del Montevideo City Torque, sino más bien un medio para obtener su objetivo final: la venta de jugadores.

Si el club no ganara partidos ni copas, este tendría una menor reputación y sus jugadores -además de que se opine que no son lo suficientemente buenos- no serían tan visibles para llamar la atención de captadores tanto nacionales, de otros cuadros de fútbol, como desde el exterior, desde diferentes lugares y ligas. Así, de cierto modo, la vitrina de la que hemos hablado se opacaría, es cierto. Sin embargo, en este caso particular, debemos tener en cuenta que el club recibe visitas regulares por parte del *holding* -como ya hemos mencionado varias páginas atrás-, por lo que creemos que la búsqueda de buenos jugadores es más sencilla y directa, a través de un canal interno, independientemente de cómo le esté yendo al equipo en los campeonatos locales y qué tan visibles estén sus jugadores.

8. CONCLUSIONES

Comenzamos el trabajo con la idea de que en el fútbol, todo se reduce al dinero. Este consigue buenos jugadores, buenos directores técnicos, grandes instalaciones, indumentaria y equipos completos, personal capacitado, etc. Y, en parte, es cierto. Pero, luego de la investigación, las lecturas y las entrevistas nos dimos cuenta de que hay un elemento aún más importante, que es la clave de los buenos resultados de un club: la gestión.

Como afirmamos anteriormente, el fútbol es un negocio, es parte de una industria multimillonaria donde se mueven grandes sumas de dinero, pero ¿de qué sirve el dinero si no se sabe utilizar?

El cambio de identidad, del Club Atlético Torque al Montevideo City Torque, le dio nuevas herramientas al club, lo hizo distinguirse, y trajo consigo un gran cambio de imagen y posicionamiento, un cambio táctico y futbolístico y sobre todo, un enorme cambio en la gestión de la institución.

Por más que en sus inicios los Aquino tenían los medios económicos para ser superiores a muchos otros cuadros del fútbol uruguayo, el Torque no logró destacarse hasta que apareció el City Football Group. Es verdad que con más dinero, pero también con una nueva idea de negocio, trabajando con expertos en gestión de empresas y prestando atención al mercado como haría una empresa tradicional de cualquier otro rubro.

Desde nuestra posición es difícil opinar acerca de si ha sido un negocio exitoso o no, porque depende de muchos elementos y, sobre todo depende de qué objetivo observemos, para saber si lo consiguieron o no. Si su objetivo era mejorar futbolísticamente, lo lograron por un tiempo pero a largo plazo no lo pudieron sostener. Si su objetivo era mejorar la infraestructura, adquirir un amplio complejo con todas las comodidades y herramientas, podemos decir que tuvieron gran éxito.

Si, por otro lado, su meta era entrar en el imaginario uruguayo y en la mente de los futboleros de forma positiva, para conseguir así un buen número de hinchas y socios, entonces fracasaron. A pesar de tener un buen equipo de comunicación con muchas herramientas y capacidades, de tener una imagen visual con buena estética y de publicar contenido de buena calidad en sus redes, creemos que ocurre alguna deficiencia que está impidiendo que los seguidores se transformen en hinchas.

Esto último puede tener que ver con problemas de adaptación con su entorno; tienen una imagen muy inglesa para el público uruguayo y muy nacionalista uruguaya para los montevideanos, o no existe mucha coherencia entre su discurso ciudadano montevideano con los símbolos que utilizan y además choca con que su complejo esté en otro departamento. O quizás, se están dirigiendo a un público que no es el adecuado. O, posiblemente, necesiten esperar más años para que, naturalmente, las personas empiecen a aceptar el club y dejen de verlo como algo nuevo y/o extranjero, lo cual debe ir acompañado, a su vez, de una buena estrategia comunicacional.

Sin embargo, si su objetivo es, como ya mencionamos en muchas ocasiones, la captación, formación y exportación de jugadores, entonces están realizando un buen trabajo y, a largo plazo es probable que alcancen su meta de ser uno de los clubes uruguayos con mayores números en ventas de jugadores al exterior. Incluso, podríamos decir que están teniendo éxito porque sus números van en aumento.

Otra conclusión que podemos sacar de este trabajo es que es probable que, en el futuro, en Uruguay abunden las SAD más que ahora, convirtiéndose incluso en mayoría. Lo único que podemos hacer al respecto es especular, pero también es probable que equipos tan arraigados a sus orígenes populares, donde son los hinchas quienes toman las decisiones, como es el caso de Nacional y Peñarol, nunca transformen su naturaleza de Asociación Civil, por el simple hecho de mantener su historia viva y permanecer siendo como son.

Por más que las SAD puedan significar grandes beneficios para sus

participantes, los uruguayos tendemos a romantizar el pasado del fútbol, aferrándonos a lo que conocemos y siempre ha funcionado, y rechazamos toda nueva norma que se presente -como demuestran las primeras reacciones al cambio de firma del City Torque-. Por esto, creemos que es posible que el ambiente del fútbol cambie y se profesionalice aún más, dándole más oportunidades a los cuadros más chicos, aunque siempre prevalecerán los dos grandes sin importar sus resultados o forma legal, alejados siempre -suponemos- de la posibilidad de ser SAD.

Como ya hemos mencionado anteriormente, en base a nuestro análisis de la identidad y la imagen del club, podemos decir que es una organización en la cual estos dos elementos coinciden lo suficiente como para saber reconocerla rápidamente como lo que es hoy en día, casi dejando en el olvido al antiguo Club Atlético Torque, gracias a un fuerte trabajo comunicacional que se ha venido realizando desde el cambio de firma. Pero no lo suficiente para que los objetivos del equipo de comunicación en cuanto al posicionamiento se cumplan.

Es decir, la comunicación externa del club ha dado a conocer esta nueva identidad y vínculo con el City Football Group, viéndose como una buena opción para los juveniles y una buena oportunidad de obtener visibilidad como futbolista por parte de equipos extranjeros, pero no consigue generar una imagen y un posicionamiento que logre hacer que el público uruguayo piense en sus valores de familia que afirman tener desde la interna, en su buen desempeño deportivo o en sus labores comunitarias. Y mucho menos logra convertir el gran número de seguidores en verdaderos fanáticos del club.

Creemos que aún falta un largo camino por recorrer, ya que Uruguay es un país muy tradicional en lo que se refiere al fútbol y muchas veces se enfoca solo en lo futbolístico o en la historia de los clubes, pasando por alto todo lo demás que los rodea, como el trabajo de formación de jóvenes futbolistas o los esfuerzos comunitarios.

Además, no debemos olvidar que la aparición de capitales extranjeros en un país nacionalista -al menos cuando se trata de fútbol- y con tanto arraigo cultural y

social del deporte, significa una amenaza al *statu quo* del fútbol uruguayo y al desempeño de los otros cuadros con menos caudal económico en los campeonatos locales y regionales, lo que explica la existencia de opositores con opiniones negativas.

Coincidimos con los dirigentes de la institución en que el foco de sus esfuerzos por ganar más hinchas debe estar puesto en ser el segundo cuadro al cual las personas hinchas de otros clubes decidan apoyar, y deben abandonar expectativas de ser el equipo predilecto de grandes cantidades de personas, al menos a corto plazo, porque eso no sucederá. Deben apostar por sumar más entusiastas jóvenes, que crezcan viendo al Montevideo City Torque jugar y se hagan hinchas orgánicamente y a largo plazo.

Empero, creemos que su comunicación no está orientada eficazmente a este objetivo, ya que, en general, es un club atractivo desde varios ángulos (estéticamente, deportivamente, en redes sociales, en cuanto a sus vínculos con el fútbol central europeo, etc.), pero no importa cuánto se comunique lo positivo del mismo, nunca debe dejarse de lado el contexto en el que se encuentra (con la idiosincrasia uruguaya, las costumbres locales, el mercado y la historia) para poder funcionar de forma efectiva. La estrategia debe variar según los objetivos y el contexto, nunca se debe aplicar una estrategia genérica solo porque en otra circunstancia funciona correctamente.

Como reflexión final, queremos compartir que realizar este trabajo fue un proceso demandante, que requirió mucho esfuerzo, tiempo y trabajo, pero que a su vez, fue muy interesante y enriquecedor. Sentimos que terminamos el trabajo conociendo mucho mejor el deporte que tanto nos gusta y creemos que aportamos información relevante al público futbolero uruguayo, desde una nueva perspectiva, a partir de un caso que a todos nos llamó la atención.

También esperamos que este trabajo, a modo de agradecimiento hacia los actuales integrantes del Montevideo City Torque que nos han abierto las puertas y nos han dejado conocer la interna, les sirva de herramienta, con nuestras críticas y opiniones, como una mirada analítica externa para futuras estrategias

organizacionales. Y que, por otro lado, a modo de agradecimiento hacia los protagonistas del Club Atlético Torque, este trabajo les conceda el reconocimiento que merecen a algunas figuras olvidadas en la historia del club por falta de información pública al respecto, y que pasen a formar parte importante de su narración.

Queremos enfatizar que este trabajo final de grado no podría haber sido posible sin la ayuda de todos los entrevistados, quienes nos han brindado información esencial para analizar este caso y sus opiniones, las cuales valoramos en gran medida, y a quienes les agradecemos enormemente. Y también queremos agradecer nuevamente a nuestro tutor Gabriel Kaplún por su enorme apoyo y guía a lo largo de este trabajo, y por hacernos confiar en nuestras ideas y entender el interés que posee el presente trabajo en el ámbito académico y futbolístico de nuestro país.

9. REFERENCIAS

Alabarces, P. (2018). *Historia mínima del fútbol en América Latina*. Ciudad de México: El Colegio de México.

https://www.academia.edu/43597140/El_futbol_en_Am%C3%A9rica_Latina

Caula, D. (2021). ¡Dale City vamos! [Canción].

<https://www.youtube.com/watch?v=wQm6n3WyYlc>

Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social (CERES). (2021).

Fútbol uruguayo: un producto para invertir. CERES. Recuperado de

https://ceres.uy/admin/uploads/slides/archivo_1669048509.pdf

Club Atlético Peñarol [@oficialcap]. (s.f.). *Biografía* [Perfil de Instagram].

Instagram. Recuperado en 2023, de <https://www.instagram.com/oficialcap>

Club Nacional de Fútbol [@nacional]. (s.f.). *Biografía* [Perfil de

Instagram]. Instagram. Recuperado en 2023, de

<https://www.instagram.com/nacional>

Decreto 223/001 de 2001, *REGISTRO DE CLUBES DEPORTIVOS.*

REGULACIÓN DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS. 20 de junio de 2001. D.O. No.

25.786. Recuperado en 2023 de <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/223-2001>

García, E. (2014). *El Marketing en el Fútbol*. Universidad Pontificia Comillas.

Madrid. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/784/retrieve>

Etkin, J. R., & Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*. Paidós.

https://www.academia.edu/32251858/Etkin_Schvarstein_Identidad_de_Las_Organizaciones_pdf

Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA). (2023). *Global Transfer Report 2022*. FIFA. Recuperado de <https://digitalhub.fifa.com/m/2ee0b8943684e25b/original/FIFA-Global-Transfer-Report-2022.pdf>

Ginesta, X., & de San Eugenio, J. (2022) *Football fans as place ambassadors: analysing the interactions between Girona FC and its fan clubs after its purchase by city football group* [Los aficionados de fútbol como embajadores del lugar: analizando las interacciones entre el Girona FC y sus fanáticos tras su compra por parte del City Football Group]. *Soccer & Society*, 24:2, 258-272. <https://doi.org/10.1080/14660970.2022.2069752>

Gomes Do Santos, A. (2023, Enero-Abril). O futebol é uma atividade social e econômica coletiva [El fútbol es una actividad social y económica colectiva]. *Revista Eptic*, 25(1), 70-90. <https://doi.org/10.54786/revistaepitic.v25i1.19102>

González, A. (2014). *Juegos de pelota antiguos*. Prensa Libre. <https://www.prensalibre.com/revista-d/juegos-de-pelota-antiguos-bases-del-futbol-moderno-deporte-rituales-0-1151884892/>

Heber, A. (3 de mayo de 2022). *Sociedades Anónimas Deportivas en Uruguay*. Pérez del Castillo y Asociados. Recuperado en setiembre de 2023, de https://www.pdelc.com.uy/espanol/sociedades-anonimas-deportivas-en-uruguay-7?n_id=311

helloauto. (2023). Torque. En *helloauto*. Recuperado en octubre de 2023, de <https://helloauto.com/glosario/torque>

Zuazo, J. (2017). *SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS*. Universidad Zaragoza. <https://zaguan.unizar.es/record/62253/files/TAZ-TFG-2017-1186.pdf>

Junta Departamental de Montevideo. (21 de setiembre de 2023). *Seminario sobre Sociedades Anónimas Deportivas*. Junta Departamental de Montevideo. Recuperado en octubre de 2023, de

https://www.gub.uy/junta-departamental-montevideo/comunicacion/noticias/seminari_o_sobre_sociedades_anonimas_deportivas

Kaplún, G. (2012). Lo emergente y lo resistente en la comunicación organizacional. *Diálogos de la comunicación*, N° 83, 1-18.

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24596w/S1_rec01.pdf

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* [Dirección de Marketing]. (12th ed.). PEARSON.

https://books.google.com.uy/books?id=CoHT8SmJVDQC&printsec=frontcover#v=on_epage&q&f=false

Larguía, I. & Dumoulin, J. (1976). *Hacia una ciencia de la Liberación de la mujer*. España: Editorial Anagrama.

Ley N.º 17292 de 2001, *ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. FOMENTO Y MEJORAS DEL EMPLEO*. 14 de junio de 2001. D.O. No. 25.695. Recuperado en 2023 de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/17292-2001>

Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). 4.5. *Donaciones especiales con exoneraciones fiscales*. Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de: <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/node/1494>

Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2007). *Sport Marketing*. Reino Unido: Human Kinetics.

Montevideo City Torque. (s.f.). Montevideo City Torque. Recuperado en 2023, de <https://montevideocitytorque.com/>

Montevideo City Torque [@mvdcitytorque]. (s.f.). *Feed, historias, reels y biografía* [Perfil de Instagram]. Instagram. Recuperado en 2023, de <https://www.instagram.com/mvdcitytorque>

Montevideo City Torque [@MvdCityTorque]. (s.f.). *Publicaciones y biografía* [Perfil de Twitter o X]. Twitter o X. Recuperado en 2023, de <https://twitter.com/Torqueinfo>

Montevideo City Torque [@MvdCityTorque]. (s.f.). *Biografía*. [Perfil de TikTok]. TikTok. Recuperado en 2023, de <https://www.tiktok.com/@mvdcitytorque>

Ochoa, A., CONADE (2008). *Fútbol. El juego de todos*. En Los Deportes con los Escuincles (1ra ed.).

<https://conadeb.conade.gob.mx/Documentos/Publicaciones/Futbol.pdf>

Portillo, Á. (1987). *Economía política del fútbol*. Montevideo: Roca Viva, Serie Fichas 1.

Real Academia Española. (2006). Identidad. En *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed. Recuperado en octubre de 2023, de

<https://www.rae.es/desen/identidad>

Sage. (s.f.). Holding. En *Sage: términos del diccionario empresarial*. Recuperado en noviembre de 2023, de

<https://www.sage.com/es-es/blog/diccionario-empresarial/holding>

Schmitt, H. (2000). *Experiential Marketing* [Marketing Experiencial]. Barcelona: Deusto

https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-09/materialesnuevos/s_eman4/MercadeoVivencial-ExperientialMarketing.pdf

Sebreli, J. J. (1998). *La era del fútbol*. Sudamericana.

<https://perioportivoexesma.files.wordpress.com/2013/05/sebreli-la-era-del-futbol.pdf>

The World Bank. (2022). *World Bank Open Data*. The World Bank. Recuperado en setiembre de 2023, de <https://data.worldbank.org/>

Torque Info [@Torqueinfo]. (s.f.). *Publicaciones y biografía* [Perfil de Twitter o X]. Twitter o X. Recuperado en 2023, de <https://twitter.com/MvdCityTorque>

Villena, S., (2002). El fútbol y las identidades. Balance preliminar sobre el estado de la investigación en América Latina. *Iconos. Revista de Ciencias Sociales*, (14), 126-136.

10. ENTREVISTADOS

Por orden cronológico en el que realizamos las entrevistas:

- I. Leonardo Audiffred (ex Director Técnico del Club Atlético Torque).
- II. Carlos Iglesias (ex Director Técnico, Director General y Coordinador de juveniles del Club Atlético Torque).
- III. Javier Nóbrega (Director de Negocios del Montevideo City Torque).
- IV. Ignacio “Sapo” Pereira (jugador de Primera del Montevideo City Torque).
- V. Alexis Cor (hinchas y chofer del Montevideo City Torque).
- VI. Hernán “Tofi” Figueredo (jugador del Club Atlético Torque entre 2016 y 2017).
- VII. Andrés Airaldi (encargado de Comunicación y Prensa del Montevideo City Torque).

11. ANEXO

11.1. Transcripción de la letra del himno del Club Atlético Torque

Canción: Club Atlético Torque

Autor: Carlos Iglesias Rodríguez

Sueña un hombre sueña

Conseguir la gloria

Sueña un hombre sueña

Entrar en la historia

Esto no es un sueño

Es una utopía

Para el que lo escucha

Narrar su alegría

Nace y crece el Torque

Ya se hace visible

Despierta del sueño

Busca lo imposible

Comienza el esfuerzo

Viene desde abajo

Empieza a ser grande

Con mucho trabajo

Recorre el camino

Con toda su gente

Buscando y buscando

La gloria por siempre

Por la gloria siempre

RECITADO

Desde el inicio de la historia del fútbol uruguayo
Del campito, del barrio, de ahí nace el club Torque,
Para volver a ser con garra charrúa y corazón oriental
Los mejores del mundo,
Cueste lo que cueste,
Lograremos “otra hazaña celeste”

ESTRIBILLO

Torque, Torque, Torque, Torque corazón
Tu futuro es de gloria, de gloria y de campeón
Torque, Torque, Torque, Torque corazón
Tu futuro es ahora, hay que salir campeón

ESTROFA

De la celeste nació un hijo
El más pequeño del Uruguay
Llamado Torque, suma de fuerzas,
De pocos hombres con voluntad

Torque querido viejo y peludo
Desde el comienzo te voy a alentar
Para que logres nuevas hazañas
Del fútbol de antes de Uruguay

ESTRIBILLO

Torque, Torque, Torque, Torque corazón
Tu futuro es de gloria, de gloria y de campeón
Torque, Torque, Torque, Torque corazón

Tu futuro es ahora, hay que salir campeón

ESTROFA

En qué barrio naciste Torque
Para ser internacional
Nació allá lejos de este paisito
En el corazón de un gran oriental

Son tus colores de la celeste
Garra charrúa que es sin igual
Hoy nuestro equipo Torque del alma
Nuevas victorias conseguirás

ESTRIBILLO

Torque, Torque, Torque, Torque corazón
Tu futuro es de gloria, de gloria y de campeón
Torque, Torque, Torque, Torque corazón
Tu futuro es ahora, hay que salir campeón

ESTROFA

Suma tu grito, suma tu aplauso
Hacerte hinchita, vení a alentar
Que con esfuerzo de jugadores
Eterna gloria conquistarán

Con nuestro fútbol, pelota al piso,
Con mucho toque y calidad
Vendrán los triunfos tan anhelados
y volveremos, volveremos, volveremos
A salir campeón mundial

ESTRIBILLO

Torque, Torque, Torque, Torque corazón
Tu futuro es de gloria, de gloria y de campeón
Torque, Torque, Torque, Torque corazón
Tu futuro es ahora, hay que salir campeón

11.2. Fotografías propias tomadas durante el trabajo de campo

11.2.1. Estadio Parque Palermo



Final del torneo femenino: Nacional vs Montevideo City Torque en el Estadio Parque Palermo. Allí conocimos al hincha Sebastián -quien además se encarga de poner las banderas en los partidos- que nos ayudó a comunicarnos con importantes contactos y nos habló sobre el club desde su perspectiva. Tomada el 27 de agosto de 2023.

11.2.2. Complejo del Montevideo City Torque

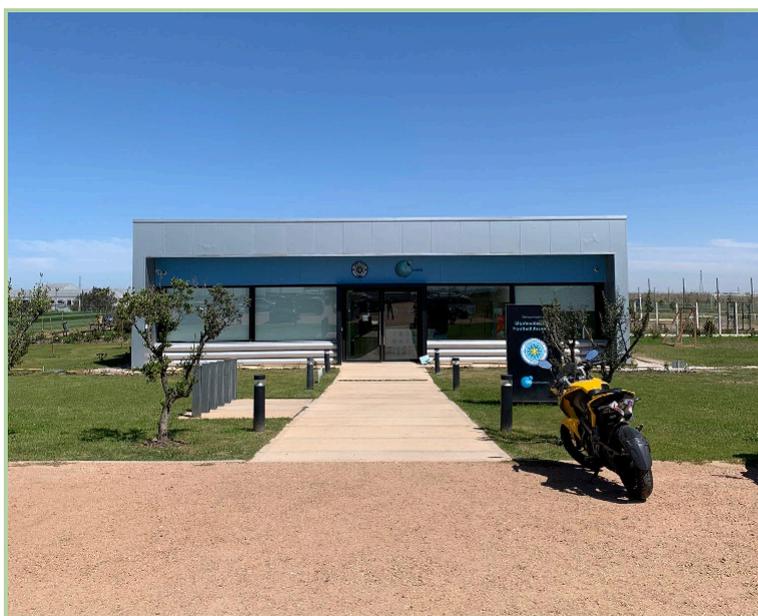


Imagen frontal del complejo del Montevideo City Torque en Canelones visto desde el estacionamiento. Tomada el 6 de octubre de 2023.

11.2.3. Vestuario del Montevideo City Torque



Vestuario utilizado por los jugadores de primera del Montevideo City Torque luego del entrenamiento. Tomada el 6 de octubre de 2023.

11.2.4. Recepción del Complejo del Montevideo City Torque



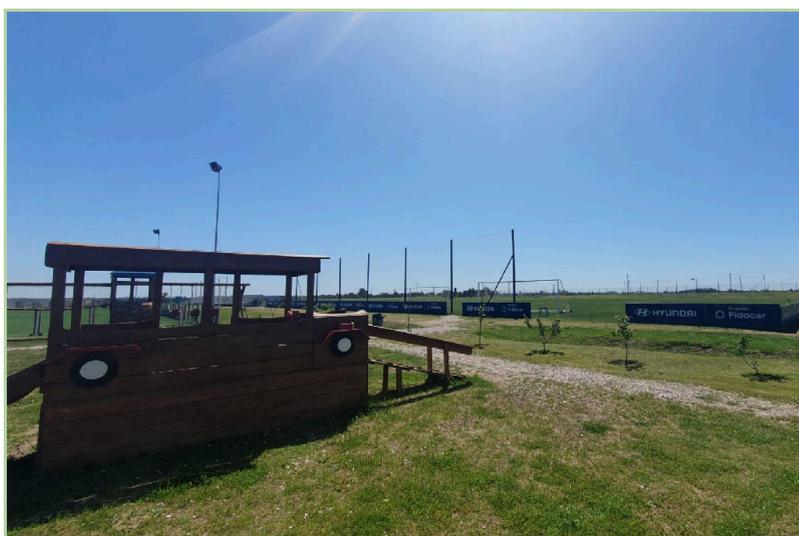
Escritorio de la recepción del Complejo del Montevideo City Torque donde pueden verse los escudos de todos los clubes pertenecientes al City Football Group. Tomada el 6 de octubre de 2023.

11.2.5. Pizarra táctica



Pizarra táctica donde se pueden ver imanes que representan a los jugadores del Montevideo City Torque, utilizada por el equipo técnico antes de un partido. Tomada el 6 de octubre de 2023.

11.2.6. Parque infantil y canchas del complejo



Parque infantil para niños y canchas en el complejo del Montevideo City Torque. Tomada el 6 de octubre de 2023.

Hoja de aprobación

El Tribunal docente, integrado por los abajo firmantes, aprueba el trabajo final de grado:

Título:.....

Estudiante/s.....

Carrera.....

Calificación

Tribunal:

Prof.

Prof.

Prof.

Fecha