

Cooperativismo y fútbol: ¿Identidades compartidas o disímiles en la cooperativa de productores de cementos portland La Cruz Azul?

Juan José Rojas Herrera¹ 

Recibido: 12 de enero del 2022 / Aceptado: 10 de mayo del 2022 / Publicado: 20 de julio del 2022.

Resumen. El equipo de fútbol profesional Cruz Azul cuenta con una larga tradición de más de seis décadas, en el transcurso de las cuales ha logrado convertirse en uno de los clubes más populares del balompié mexicano. Tanto su origen como el sostenimiento financiero a lo largo de todo este tiempo han provenido de la Sociedad Cooperativa de Cementos Portland La Cruz Azul. Sin embargo, hasta el día de hoy, no es evidente que la filosofía y los símbolos identitarios de corte cooperativista hayan ejercido influencia significativa en la formación de la identidad colectiva de los aficionados. Con base en estos hechos, el objetivo de este estudio consistió en determinar en qué medida el patrocinio de un equipo de fútbol profesional ha coadyuvado a reforzar la identidad colectiva de los socios de la cooperativa Cruz Azul y hasta qué punto las señas de identidad cooperativistas han influido en el ánimo de la afición en general. La información se recopiló por medio de revisión documental bibliográfica y hemerográfica especializada en el tema; entrevistas en profundidad con directivos y socios de la cooperativa; aplicación de una encuesta, vía internet, con miembros de la afición cruzazulina y, finalmente, mediante observación participante. Los resultados muestran que hasta el momento los socios de la cooperativa se identifican plenamente con su equipo, asumiéndolo como algo propio y como una prolongación de su vida asociativa, de tal suerte que el desempeño de éste contribuye a reforzar su identidad como cooperativistas; en cambio, a nivel de la afición, la cultura cooperativista ejerce una influencia mínima en la formación de su identidad colectiva, la cual se nutre básicamente de elementos de orden deportivo.

Palabras clave: Economía social; Fútbol profesional; Identidad colectiva; Sociología del deporte; Innovación social.

Claves Econlit: B55; 035; P13.

[en] Cooperativism and soccer: Shared or dissimilar identities in the portland La Cruz Azul cement producer cooperative?

Abstract. The Cruz Azul professional soccer team has a long tradition of more than six decades, during which it has managed to become one of the most popular clubs in Mexican football. Both its origin and financial support throughout all this time have come from the Sociedad Cooperativa de Cementos Portland La Cruz Azul. However, to this day, it is not clear that the cooperative philosophy and identity symbols have had a significant influence on the formation of the collective identity of fans. Based on these facts, the objective of this study was to determine to what extent the sponsorship of a professional soccer team has contributed to reinforcing the collective identity of the members of the Cruz Azul cooperative and to what extent cooperative identity signs have influenced the mood of the fans in general. The information was compiled by means of a bibliographic and newspaper review specialized in the subject; in-depth interviews with managers and members of the cooperative; application of a survey, via the internet, with members of the Cruzazulina fans and, finally, through participant observation. The results show that until now the members of the cooperative fully identify with their team, assuming it as something of their own and as an extension of their associative life, in such a way that its performance contributes to reinforcing their identity as cooperative members; On the other hand, at the level of the fans, the cooperative culture exerts a minimal influence on the formation of their collective identity, which is basically nourished by elements of a sporting nature.

Keywords: Social economy; Professional soccer; Collective identity; Sociology of sport; Social innovation.

Sumario. 1. Introducción. 2. Origen y evolución histórica de la sociedad cooperativa de cementos portland la Cruz Azul. 3. La lucha por la recuperación de la vida democrática en la cooperativa Cruz Azul. 4. Elementos en que se funda la identidad colectiva de los aficionados del Club Deportivo Cruz Azul y propuestas para el desarrollo de una nueva estrategia de innovación en el campo deportivo. 5. Conclusiones. 6. Referencias bibliográficas.

Cómo citar. Rojas Herrera, J.J. (2022) Cooperativismo y fútbol: ¿Identidades compartidas o disímiles en la cooperativa de productores de cementos portland La Cruz Azul?. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 141, e82256. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.82256>.

¹ Universidad Autónoma Chapingo, México.
Dirección de correo electrónico: rojashjj@gmail.com.

1. Introducción

El 30 de mayo de 2021, el Club Deportivo Cruz Azul se coronó campeón de la Liga Profesional de la Primera División del Fútbol Mexicano. Esta proeza ocurrió después de una larga sequía de 23 años, en la que el equipo no fue capaz de ganar un título, pese a haber disputado seis finales. Todo parecía obra de un hechizo o un encanto maligno que impedía a los jugadores, justo en la recta final, concluir su excelente desempeño a lo largo de cada campaña.

Sin embargo, si el fenómeno se evalúa con mayor justeza y objetividad, se podrá advertir que los resultados deportivos no se dan en el vacío o por la acción de la suerte o la casualidad, sino que son producto de un conjunto de factores, entre los que destaca la fortaleza institucional de la entidad que patrocina y soporta la estructura administrativa y de gestión en que se apoya un Club Deportivo.

En el caso de Cruz Azul, esa estructura de soporte es la de una sociedad cooperativa de productores de cemento, fundada en 1934, después de un cruento conflicto obrero-patronal; pero que en las últimas tres décadas, había perdido buena parte de su vida asociativa democrática, al ser copada su dirección por una persona que se atribuyó la función de Director General con funciones plenipotenciarias, resolviendo a título personal no sólo los asuntos cotidianos del manejo empresarial de la cooperativa, sino también la conducción del Club Deportivo en todos sus aspectos. Afortunadamente, la resistencia de un grupo de poco más de un centenar de socios, logró que el Poder Judicial interviniera para realizar investigaciones que permitieron fincar responsabilidades de orden penal en contra de Guillermo Álvarez Cuevas², exdirector general de la cooperativa Cruz Azul, quien antes de defenderse de las acusaciones, prefirió darse a la fuga y hoy se encuentra prófugo de la justicia.

Y no obstante el ambiente convulso brevemente indicado líneas arriba, la cooperativa Cruz Azul es un ícono del cooperativismo mexicano que llega al inicio de la tercera década del siglo XXI con 706 asociados, reivindicándose como una empresa 100% mexicana, en la que no hay socios de otros países, ni tampoco inversiones extranjeras. Reconocida como una de las principales productoras y comercializadoras de cemento en el país, actualmente cuenta con cuatro plantas de producción, ubicadas en Hidalgo, Oaxaca, Puebla y Aguascalientes, en las que alcanza una producción anual cercana a los 10 millones de toneladas. Además del equipo de fútbol, posee un hotel cinco estrellas, ubicado en Ixtapa, Zihuatanejo y otros negocios.

Con este telón de fondo, en el presente artículo se comparten los resultados de una investigación enmarcada en el emergente campo de la sociología del deporte, que recupera el argumento general de Gabriel Angelotti (2010: 17), en el sentido de que “la actividad futbolística profesional en México constituye una práctica que, mediante la generación de una identificación basada en la pertenencia, estimula la formación de colectivos reales o imaginarios y propicia ideas de corte integracionista entre los aficionados a este deporte”. Con base en ello, el objetivo principal del estudio consistió en determinar en qué medida el patrocinio de un equipo de fútbol profesional ha coadyuvado a reforzar la identidad colectiva de los socios de la cooperativa Cruz Azul y hasta qué punto los símbolos y la cultura cooperativistas han influido en el ánimo de la afición en general.

Tomando en cuenta que la identidad colectiva reafirma a un determinado grupo social frente a otros, en base a una serie de atributos o rasgos identitarios subjetivamente seleccionados y valorizados que funcionan como símbolos que delimitan el espacio propio de ese grupo, la pregunta de investigación subyacente se formuló en los siguientes términos: ¿Cuál es la entidad colectiva que representa el Club Deportivo Cruz Azul y, por tanto, exactamente que defienden sus jugadores y simpatizantes dentro y fuera del terreno de juego?

La justificación general respecto al porque realizar una investigación de este tipo, obedeció al hecho de que durante muchos años, sobre todo, para algunos de los integrantes del movimiento cooperativo nacional, así como para los estudiosos del tema, resultaba inexplicable la aparente falta de vinculación entre el quehacer de la empresa cooperativa y el desempeño del club deportivo. Más allá del nombre común, todo parecía indicar que se trataba de dos entidades no solamente autónomas en su administración, sino esencialmente distintas, en términos de su identidad corporativa. La finalidad por la cual se había creado y sostenido el club deportivo no resultaba inteligible, de ahí que no se contarán con suficientes elementos para discernir si la creación del club deportivo debería considerarse como una acción innovadora de carácter social tendiente a reforzar la cultura empresarial cooperativista o si respondía a otros propósitos.

En la época en que imperó el cacicazgo de BÁ, cuando a los directivos de la cooperativa se les interrogaba al respecto, solían responder que el objetivo al crear el equipo de fútbol, además del aspecto lúdico y de tratarse de un medio para propiciar la sana convivencia y la armonía social, obedecía a una finalidad comercial, en el sentido de que, a sabiendas de que el fútbol es el deporte más popular de México, contar con un equipo altamente competitivo que llevara el mismo nombre de la empresa provocaría un ahorro significativo en los gastos de publicidad y, en efecto, durante muchos años la cooperativa no ha realizado publicidad específica en medios masivos de comunicación. En este mismo tenor, no resulta difícil

² Mejor conocido como *Billy Álvarez*, por lo que, a fin de evitar repeticiones excesivas, en adelante se le identificará con las siglas BÁ.

verificar que la marca de cemento es bastante conocida y apreciada en el mercado nacional, lo cual no sólo es atribuible al fútbol sino a otros factores como la calidad del producto ofrecido y la larga tradición de la empresa.

De cualquier modo, si el tema en debate se juzga desde el marco de la cultura cooperativista, es evidente que reducir el asunto a una estrategia de ahorro de gastos de publicidad, resulta claramente insuficiente, pues como señala Angelotti (2010: 76), “es en el marco de las competencias donde las colectividades encuentran una oportunidad extraordinaria para evidenciar ante sí mismos y ante los otros aspectos sustanciales de su identidad”. En virtud de lo anterior, el sentido confrontacional implícito en la práctica del deporte alude también a un intento deliberado de diferenciación respecto de los otros mediante una guerra de elementos de carácter simbólico, ritual y competitivo, en donde el estadio, según Meneses (2008: 114), se convierte en la arena en la que 22 jugadores se disputan el honor de los colores que representan. Toda esta ritualidad, al contar con posibilidades de repetición periódica y acumulativa, surge y se nutre del profundo drama social de la realidad mexicana contemporánea y, de algún modo, pasa a formar parte de los componentes del imaginario social. Por consiguiente, entre los aspectos que se intentó discernir, se encuentran: el contenido del mensaje que desde el club deportivo Cruz Azul se quiere transmitir, las estructuras sociales y políticas que se desean legitimar, las instituciones que se busca proyectar y los valores que se intentan difundir.

Pero, además, lo antes expuesto cobra relevancia si se toma en cuenta que, de acuerdo con algunos datos que se compartirán más adelante, sostener al equipo de fútbol lejos de ser un negocio rentable ha sido una pesada carga para las finanzas de la cooperativa. Por tal razón, develar otras interrogantes de interés como las relativas a quienes fueron los beneficiarios de esta situación anómala y porque se mantuvo durante tanto tiempo, resulta pertinente.

Sin embargo, para una justa valoración del problema arriba señalado, es importante tener en cuenta la opinión de Alonso y Avalos (2013: 38), quienes afirman que el fútbol y, en general, toda la industria deportiva constituye un fenómeno sobrevalorado a la vez que sobre explotado por los medios de comunicación masiva, que lo han transformado en un espectáculo de consumo masivo del cual obtienen enormes ganancias. Este fenómeno, visto del lado de los clubes, conlleva a que éstos, si desean “mantener su competitividad y atractivo, tienen que estar constantemente invirtiendo y endeudándose”, por lo que “el endeudamiento de los clubes de fútbol es consustancial a la lógica mercantil del sistema capitalista”, que impone la sujeción del ámbito deportivo a los imperativos del mercado y la publicidad.

Asimismo y con fines de contextualización más amplios, conviene advertir que la iniciativa de la cooperativa Cruz Azul, al incursionar en el campo deportivo profesional, no es única. Junto con ella, en la actualidad podemos identificar, entre otras, las experiencias, de la empresa solidaria de seguros La Equidad, en Bogotá, Colombia, cuyo equipo de fútbol del mismo nombre juega, desde 2006, en la primera división del balompié de ese país. En Ecuador, las cooperativas de ahorro y préstamo patrocinan, al menos, una decena de equipos, tanto en las series A y B, como en la segunda categoría. Aparentemente, el objetivo principal de esta acción responde a un interés publicitario, ya que los nombres de las instituciones financieras aparecen en las camisetas de los equipos, en las vallas estáticas de los estadios y en las oficinas de los clubes. Las inversiones anuales de las cooperativas para estos fines oscilan entre los 300 000 y un millón de dólares anuales.

Pero, aún más relevante asociativamente hablando, debido a su sistema de gestión enteramente cooperativo, resulta el caso del equipo de fútbol FC United of Manchester, fundado en 2005 como producto del desacuerdo de una parte de los seguidores del Manchester United, conocidos como “Rebeldes rojos”, quienes no estuvieron dispuestos a aceptar su venta a un magnate y decidieron crear su propio equipo, a partir de aportaciones voluntarias bajo el sistema de acciones comunitarias³. Lo antes dicho significa que la propiedad del equipo es de todos sus accionistas, quienes con una aportación mínima de 12 libras al año se convierten en socios activos. Actualmente el equipo juega en séptima división y, en cada cotejo, se esmera por reflejar los valores y aspiraciones de sus patrocinadores.

Con base en lo antes señalado, es evidente que al tratarse de una experiencia particular, inmersa en un campo de investigación relativamente nuevo, las conclusiones del presente estudio no se pueden generalizar a otras cooperativas del mismo tipo, sino que su validez se limita al estudio de caso concreto.

De esta manera, el estudio multifactorial y como totalidad concreta del caso Cruz Azul, demandó recurrir a distintos métodos de recolección de evidencia cualitativa y cuantitativa, entre los que se incluyen: la revisión de información bibliográfica y hemerográfica especializada en el tema; entrevistas a profundidad con directivos y socios de la cooperativa; la aplicación de una encuesta, vía internet, con miembros de la afición cruzazulina y, finalmente, la observación participante en el estadio azteca a donde se acudió para

³ Se trata de un tipo de capital que sólo puede ser emitido por cooperativas u otro tipo de asociaciones que trabajen en beneficio de la comunidad. Entre sus preceptos básicos destacan que: el capital social no puede ser transferido entre personas, el valor de la acción es fijo y no sujeto a especulación, los accionistas tienen un solo voto sin importar el monto de su participación económica y existe un límite en participaciones personales que no debe superar las 100 mil libras esterlinas (Redacción de la Agencia de noticias *La Cooperacha*, 26 de octubre de 2016).

observar y registrar las reacciones de los aficionados y de sus contrincantes durante los encuentros de fútbol y realizar entrevistas informales.

En correspondencia con los antecedentes expuestos, la estructura del trabajo comprende un primer apartado en el que se hace una breve reseña del origen y evolución histórica de la sociedad cooperativa de cementos portland la Cruz Azul. Un segundo apartado está dedicado a relatar de forma detenida los sucesos que condujeron a la renovación de los órganos directivos de la cooperativa a partir de agosto de 2020. En un tercer apartado, se recuperan las opiniones y propuestas, tanto de los directivos y socios de la cooperativa como de los aficionados, en torno al discernimiento del nuevo sistema de relaciones que podría montarse entre la sociedad cooperativa y el Club Deportivo, a fin de fortalecer los signos de identidad cooperativista y continuar cosechando más triunfos deportivos. En el cuarto y último apartado, a manera de síntesis de lo abordado en el trabajo, se presentan un conjunto de reflexiones y conclusiones generales.

2. Origen y evolución histórica de la sociedad cooperativa de cementos portland la Cruz Azul

De acuerdo con diversas referencias (Gavito, Meza y Rivadeneyra, 1983; Rodríguez Castañeda, 1987 y, López y Hernández, 1995), los antecedentes más remotos de la cooperativa Cruz Azul se remontan al año 1881, cuando el empresario inglés Henry Gibbon alquila la hacienda de Jasso, en el estado de Hidalgo, con el propósito de construir una fábrica de cal hidráulica. Dos años después, Gibbon se asocia con otro industrial de origen inglés, llamado Joseph Watson, para producir cemento portland, convirtiéndose en la primera fábrica en producirlo en el país. La sociedad entre Gibbon y Watson se mantiene a lo largo de 23 años hasta que en 1906, se declara en quiebra debido a su mala administración.

Ese mismo año, el mexicano Fernando Pimentel y Fagoaga adquiere la fábrica con el objetivo de reactivarla y hacerla crecer, dando origen el 15 de abril de 1909 a la Compañía Manufacturera de Cemento Portland La Cruz Azul, S.A de C.V., la cual se mantiene activa, incluso durante el conflicto revolucionario en que se vio envuelto el país durante el período que va de 1910 a 1917. Así las cosas, para el año de 1919 La Cruz Azul ya contaba con dos hornos, varios molinos, dos locomotoras, modernos talleres y bodegas suficientes para almacenar las materias primas y la producción.

Sin embargo, las condiciones laborales de los trabajadores eran deplorables y la mayoría de ellos contratados en forma eventual, lo cual explica que el 10 de mayo de 1925, un grupo de trabajadores del departamento de producción fundara el Sindicato de Obreros Progresistas “Cruz Azul” y el 9 de agosto, se creara la Unión Mexicana de Mecánicos, Sección 32 de la Confederación Regional Obrera Mexicana. A principios de 1926, se forma el Sindicato Mexicano de Electricistas y Similares División Tepeji del Río y el 1 de septiembre de ese mismo año se firma el primer convenio de trabajo entre la Compañía Manufacturera de Cemento Portland La Cruz Azul y los sindicatos. Dicho convenio se convertiría en el antecedente de lo que posteriormente sería el Contrato Colectivo de Trabajo (Rodríguez Castañeda, 1987).

A fines de la segunda década del siglo XX, aprovechando la fuerte caída en la demanda nacional de cemento, derivada de la crisis económica mundial desatada en 1929, el consorcio comercial inglés La Tolteca⁴ inicia una agresiva campaña para desacreditar y destruir a la Cruz Azul, difundiendo diversas versiones acerca de la incosteabilidad de la producción y comercialización del cemento. Esta campaña provoca un retiró masivo de capitales, la reducción de la producción al 33% de la capacidad instalada y, finalmente, la venta de la cementera en marzo de 1931 por la cantidad de un millón de pesos. La fecha de entrega de la fábrica, fuera de operación y de todo compromiso legal y laboral, se fija para el 15 de octubre de aquel año.

Sin embargo, la negativa de los nuevos patrones a respetar el contrato colectivo de trabajo y su intención de imponer una indemnización ilegal e individualizada de solo un mes de salario en lugar de los tres establecidos por la ley laboral, se convirtió en el detonante para que los trabajadores decidieran iniciar la lucha por sus derechos laborales y por la defensa de su fuente de trabajo. Dada esta circunstancia y con la intención de hacerlos desistir, el 15 de octubre, los accionistas deciden cerrar La Cruz Azul y operar sólo con La Tolteca. En respuesta a esa medida unilateral, los trabajadores tomaron las instalaciones y solicitaron la intervención, primeramente, de la Junta de Conciliación y Arbitraje de Tula y, posteriormente, del Gobernador del estado, Ingeniero Bartolomé Vargas Lugo, quién no estimó como válido el argumento de incosteabilidad por la que se pretendía justificar el cierre de la fábrica y, en consecuencia, resolvió decretar la expropiación por causa de utilidad pública de la negociación como medida de aseguramiento de los intereses de los trabajadores (López y Hernández, 1995).

El 2 de noviembre de 1931, con base en una resolución laboral, avalada por el gobierno del estado de Hidalgo, la empresa Cruz Azul fue puesta en manos de los trabajadores, para reorganizarla y ponerla en

⁴ La fábrica de cemento La Tolteca fue establecida en 1910 a sólo seis kilómetros de distancia de la planta industrial de Cruz Azul y, desde su fundación, mantuvo una competencia velada con ésta con el objetivo declarado de obtener el monopolio en la producción de cemento en la región (Rodríguez Castañeda, 1987).

funcionamiento bajo la conducción de un Consejo Directivo que quedó integrado por los entonces representantes sindicales: Arcadio Hernández Falcón, Modesto Barrón, Agustín Cruz, Jesús López e Ignacio García (Rodríguez Castañeda, 1987). No obstante, lo que se les entregó fue una fábrica desmantelada, cuya puesta en operación requirió de fuertes sacrificios, de tal modo que durante más de 90 días ningún trabajador obtuvo ingresos y más bien tuvieron que realizar pesadas jornadas de trabajo de más de 12 horas.

Por su parte, los empresarios interpusieron amparos contra la incautación de sus bienes no sólo ante los Juzgados Locales del Estado de Hidalgo sino ante la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) y procuraron sembrar el pánico en el gremio empresarial mediante diversas notas periodísticas como las que aparecieron en el diario *Excelsior* los días 5 y 31 de mayo de 1932. En esta segunda oportunidad, se trató de un artículo de opinión firmado por el Lic. Eduardo Pallares intitulado: *El Primer Paso*, en el que, en un tono alarmista, aseguraba que “La dicha expropiación es el primer paso para el comunismo integral ¿En qué consiste éste? Sencillamente en expropiar los instrumentos de producción a favor de las clases trabajadoras. No otra cosa se ha hecho con Cruz Azul. Los sindicatos pidieron la expropiación, y el gobierno la estima pertinente y la llevará a cabo en forma integral. Cruz Azul representa los instrumentos de producción, que pasaran de propiedad particular capitalista, a la de una sociedad cooperativa proletaria”.

Pero, pese a tales diatribas, el propio periódico *Excelsior*, el 20 de septiembre de 1932, anunciaba el fin del conflicto y el triunfo de los trabajadores del siguiente modo: “El conflicto surgido con motivo de la incautación de la fábrica de cemento ‘La Cruz Azul’, ha sido arreglado satisfactoriamente con intervención del gobierno federal. El arreglo consistió en un contrato de venta de dicha negociación a los trabajadores de la misma, organizados en cooperativa... en tanto que el antes citado gobierno federal queda responsable ante los propietarios legales de la negociación, del pago de ese saldo”.

De esta manera, los trabajadores, echando mano de su fondo de antigüedad más otros ahorros, pagaron un enganche de ciento veinte mil pesos y se comprometieron a cubrir, en 20 pagos anuales, la suma de un millón 312 mil 555 pesos con 66 centavos, a 4% de interés anual, a partir del 1° de junio de 1933. El Gobierno Estatal fungió como comprador formal y el Gobierno Federal financió una parte y otorgó su aval para la firma del contrato comercial (López y Hernández, 1995).

En este contexto, el 29 de enero de 1934, mediante acuerdo adoptado en asamblea general, 192 socios fundadores formalizaron la creación de la Sociedad Cooperativa Manufacturera de Cemento Portland "La Cruz Azul", S. C. L. Su formación supuso, a su vez, la desaparición de todas las anteriores organizaciones de trabajadores. El registro de la cooperativa se realizó ante la Secretaría de la Economía Nacional el 20 de febrero de ese mismo año.

El primer director general fue Arcadio Hernández Falcón. Bajo su mandato, el 27 de marzo de 1937, se efectuó el traspaso formal de la fábrica a la cooperativa que, hasta ese entonces, se encontraba en propiedad nominal del Gobierno del Estado. Así, gracias al empeño y esfuerzo admirables de aquellos pioneros la deuda contraída en 1932 fue cubierta en un periodo de cinco años.

El 27 de abril de 1940, como parte de un plan de expansión y ante la expectativa de que se mantendría el incremento de la demanda nacional de cemento, la asamblea general aprobó el proyecto de construcción de una nueva fábrica en la región del Istmo de Tehuantepec. Sin embargo, no sería sino hasta el 19 de marzo de 1942 cuando se iniciarían los trabajos de construcción de la nueva fábrica, en Lagunas, Oaxaca. En este mismo año, se estableció también la “Clínica Sanatorio Cruz Azul, en el Distrito Federal, para proporcionar servicios médicos al personal de Hidalgo” (Ballina, 2005: 14).

No obstante los logros anteriores y según afirma Rodríguez Rosa (1964: 314), la dirección de Hernández Falcón terminó a finales de 1953, cuando su lugar fue ocupado por Guillermo Álvarez Macías, quien, de tiempo atrás, venía encabezando un movimiento de base, cuyo punto culminante se produjo el 10 de diciembre de 1953 “en una asamblea tormentosa”, en la que confrontó a Hernández Falcón, exhibiendo “documentos fehacientes” en los que demostraba los malos manejos financieros que por “varios millones de pesos”, había realizado éste en detrimento del patrimonio de la cooperativa.

En los años subsiguientes, bajo la dirección de Álvarez Macías se realizaron diversas acciones destacadas. Una de las más evidentes fue el incremento sostenido de la capacidad productiva de la empresa. De acuerdo con Gavito et al (1983), en 1953 Cruz Azul producía 250 toneladas de cemento por día; en 1960, 500 y, para 1976, ya producía 2 500 toneladas diarias.

Asimismo, a partir de 1962, con el propósito de impulsar la integración económica vertical y horizontal y generar mayores oportunidades de empleo en forma cooperativa, se promovió la formación del llamado Núcleo Cooperativo, proyecto que dio inicio con la creación de la Cooperativa Juárez, encargada de suministrar materias primas a Cruz Azul. En su formulación inicial, esta propuesta era altamente sugerente, ya que de lo que se trataba era de que a partir de la cooperativa Cruz Azul y de la producción de cemento, se formarían nuevas y diversas cooperativas, las cuales serían autónomas en su gestión interna, pero compartirían la prestación de servicios y un interés común por impulsar el desarrollo de la región en la cual se hallaban asentadas.

A principios de la década de los ochenta, de acuerdo con López, Meléndez y Nava (1982), el Núcleo Cooperativo estaba formado del siguiente modo: en Hidalgo: Cruz Azul; Juárez; la cooperativa Cuauhtémoc,

encargada del transporte del cemento; la cooperativa Unión, que se ocupaba de prestar diversos servicios vinculados a la construcción y el mantenimiento de casas, escuelas, hospitales, parques y jardines; la Cooperativa Agroindustrial Independencia, avocada a prestar servicios de asesoría técnica en el ramo agropecuario; la Cooperativa Ejidal de Recursos No Renovables Bomintzha, con actividad similar y complementaria a la de la cooperativa Juárez, y la Cooperativa de Vivienda de Trabajadores La Cruz Azul, creada para atender las necesidades habitacionales de los socios de la cooperativa de productores de cemento. En Oaxaca, participaban: Cruz Azul, la cooperativa Itsmeña, dedicada a la explotación y transporte de materias primas para la producción de cemento, y la cooperativa El Barrio, creada para producir agregados de hormigón. En su conjunto, según Gavito et al (1984), hacia finales de 1983, las cooperativas del Núcleo Cooperativo constituían un importante grupo empresarial del cual dependían 2 850 familias, que directa o indirectamente recibían beneficios de Cruz Azul.

De igual manera, debe reconocerse que fue Álvarez Macías quien le dio mayor impulso a la práctica de diversos deportes, siendo interesante señalar que “el basquetbol fue el primer deporte que se practicó en La Cruz Azul... El segundo, fue el béisbol, formándose varios equipos a todos los niveles, desde infantiles y juveniles que participaban en competencias y encuentros regionales” (López y Hernández, 1995: 123).

Pero, a la larga, sería la práctica del futbol la que acapararía una mayor atención, pues si bien el primer equipo de futbol estaba formado por trabajadores y se limitaba a participar en torneos locales, en 1961 pasó “a formar parte de la Segunda División, en la que permaneció durante tres temporadas. En 1964 llegó a la Primera División, alcanzando gran popularidad a nivel nacional” (López y Hernández, 1995: 125). Entre 1963 y 1964 se construyó el estadio de futbol de Jasso, Hidalgo, el cual fue sede del equipo de futbol profesional durante los primeros años. Actualmente tiene un aforo para poco más de 13,000 personas y es conocido como: Estadio 10 de diciembre.

Como producto del auge en la práctica del deporte, en 1964, la cooperativa constituyó la asociación civil: Club Deportivo Social y Cultural Cruz Azul, la cual se ha dedicado desde entonces a manejar todo lo relativo al tema del futbol. En su documento fundacional se indica que su misión consiste en promover “el mejoramiento humano y social de manera permanente y trascendente, por medio de servicios que otorgue en áreas de educación, salud, abastos, deportes, cultura, recreación; así como otros servicios y obras sociales que tienen como finalidad crear un bienestar en un marco de autosuficiencia que distinga la calidad y estilo de vida de los trabajadores de La Cruz Azul, sus familiares, su Núcleo Cooperativo y las comunidades de su zona de influencia”. (Documento fundacional del Club Deportivo Social y Cultural Cruz Azul, citado en Zubieta, 1988: 85).

De este modo, el Club vendría a ser el instrumento principal a través del cual la cooperativa Cruz Azul otorgaría los servicios sociales a las comunidades humanas formadas en Hidalgo y Oaxaca, las cuales se pretendía que fuesen ejemplares en su nivel y estilo de vida. Sin embargo, aunque el Club depende de la cooperativa, fue constituido como Asociación Civil, es decir, como una entidad autónoma.

Desde su creación, el Club ha dependido administrativamente del Departamento social, alojado en la oficina corporativa de la Ciudad de México, pero su operación cotidiana se ha realizado a través de las oficinas regionales, ubicadas en cada una de las plantas industriales. Los servicios que históricamente ha prestado son los siguientes: servicio médico y de farmacia; servicios educativos; educación física, deportes y recreación; servicios de consumo, y actividades agropecuarias de desarrollo comunal.

Con esta infraestructura de apoyo institucional, los triunfos deportivos no se hicieron esperar y así “en la temporada 1968-69, el Cruz Azul se erigió Campeón de Liga, obtuvo el título de Copa y automáticamente el de Campeón de Campeones. Al siguiente año ganó el premio México-70. En la temporada 1971-72 el equipo inició una espléndida época, conquistando tres campeonatos consecutivos” (López y Hernández, 1995: 125)⁵.

En 1976, se produjo el fallecimiento de Guillermo Álvarez Macías, quien para entonces llevaba 23 años al frente de la dirección general de la cooperativa. No obstante, su relevo sólo fue elegido dos años después, recayendo dicha responsabilidad en Joel Luis Becerril Benítez, siendo “el único que ha durado sólo diez años en ese puesto” (Gómez Durán, 2019: 6).

Durante la década de los ochenta, la cooperativa experimentó una fase sostenida de expansión en diferentes aspectos, entre los cuales puede destacarse que 1983 se inaugura el Auditorio del Cooperativismo en Cruz Azul, Hidalgo con capacidad para 1 100 personas, habiendo sido construido por el ingeniero Manuel Cabrera, hijo de un socio cooperativista. Tres años después se establece la Sección de Consumo y para 1987 se produce un desarrollo horizontal del Núcleo Cooperativo mediante la creación de las siguientes empresas: Concretos Metropolitanos; Grupo Azul; Azul Ixtapa; Pinturas Cruz Azul; Generación 2,000, y Centros Comerciales.

En aquel entonces, la estructura orgánica de la cooperativa contemplaba a la asamblea general como máxima autoridad de decisión. Inmediatamente después se ubicaban los consejos de administración y

⁵ A lo largo de su historia, el equipo ha logrado nueve títulos de liga, cuatro campeonatos de copa, tres veces campeón de campeones y ha sido en seis ocasiones campeón en la CONCACAF. Con estos palmares, ocupa actualmente el cuarto lugar, entre los equipos con más campeonatos en el máximo circuito del futbol mexicano.

vigilancia cumpliendo las funciones asignadas por la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC) de 1938. Sin embargo, el Consejo de Administración delegaba la mayoría de sus funciones en el Director General, quién si bien era electo y podía ser removido por la asamblea general y formalmente se encontraba bajo la supervisión del Consejo de Vigilancia, en la práctica, asumía importantes posiciones de poder que consolidaba y ampliaba en el transcurso de los largos períodos de su gestión. Tres comisiones cumplían igualmente un papel relevante: la de conciliación y arbitraje, establecida para atender los conflictos laborales internos; la de control técnico, destinada a garantizar el desarrollo y actualización técnica de la cooperativa, y la del Fondo de Bienestar, encargada de cuidar los aspectos relativos al mejoramiento de las condiciones de vida de los socios y sus familias. Había, además un sistema de auditoría interna y, en la base, un total de siete departamentos, a saber: de producción, de comercialización, de finanzas, de recursos humanos, de nuevos productos, de asuntos jurídicos y el ya citado departamento social.

De acuerdo con Gavito et al (1983), las asambleas generales realizadas entre 1978 y 1984 tuvieron una alta asistencia de socios que varió entre el 84 y el 97%, al tiempo que su duración promedio se ubicó en 13 horas con 38 minutos. Todos estos datos son indicativos de la intensa vida asociativa de la cooperativa durante esa época.

En 1988, BÁ es elegido como Director General de la Cooperativa y durante los primeros años de su mandato se obtienen algunos logros significativos, entre los que pueden mencionarse, la inauguración del conjunto habitacional "Alborada", en Cruz Azul, Hidalgo y las instalaciones deportivas de Xochimilco, México, ambos en 1990.

En 1993, se firma el Fideicomiso para la construcción del conjunto turístico Azul Ixtapa y se desagregan las Secciones de Consumo, convirtiéndose en Centros Comerciales autosuficientes. En 1994, se entregan las viviendas de la unidad habitacional "Los Naranjos" en Cruz Azul, Hidalgo y se inaugura el conjunto habitacional "Guigubá" en Lagunas, Oaxaca. Por su parte, los hospitales de ambos centros urbanos se modernizan significativamente, llegando a contar con personal médico altamente capacitado y con servicio de farmacia (López y Hernández, 1995).

Sin embargo, a partir de 1992, se empiezan a registrar los primeros indicios de malos manejos en la cooperativa, pues según Gómez Durán (2019: 7), tras la investigación periodística global sobre paraísos fiscales, conocido como *Paradise Papers*, se descubrió que el 30 de noviembre de 1992 se había constituido la empresa Blue Eagle Re en Islaş Caimán. "Quienes aparecen como sus directores son Guillermo Álvarez Cuevas...; su hermano Alfredo Álvarez Cuevas; su cuñado Víctor Manuel Garcés Rojo; Carlos Terroba Wolff, entonces asesor financiero de Cruz Azul, y Raúl del Alto, quien era vocal en el fideicomiso que se formó para construir y administrar el Hotel Azul Ixtapa. Se nombró como secretario de la empresa a Víctor Vargas Rodríguez, quien en ese momento era presidente del Consejo de Vigilancia de la cooperativa".

Blue Eagle Re era una empresa de reaseguros y, de acuerdo con la misma fuente, "se creó para que la Cooperativa Cruz Azul entrara al mercado de seguros y para que pudiera obtener ganancias por asegurar sus plantas productoras de cemento y por el manejo de las pólizas de los seguros médicos de los cooperativistas" (Gómez Durán, 2019: 7).

Las operaciones de la reaseguradora arrancaron en 1993 y estuvieron vigentes hasta enero de 2011. Sin embargo, no sería sino hasta septiembre de 2009, cuando la Cooperativa Cruz Azul se cimbraría hasta la raíz como producto de la revelación pública de diversas operaciones fraudulentas. En efecto, según Gómez Durán (2019: 8), "en el auditorio de Ciudad Cruz Azul, en Jasso, Hidalgo, un grupo de poco más de 200 cooperativistas escuchó al actuario Carlos Terroba confesar la existencia de Blue Eagle Re... La revelación se dio meses después de que Carlos Terroba fuera despedido del cargo de asesor financiero de la Cooperativa".

Como producto de la confesión antes mencionada, las pugnas y divisiones al interior de la cooperativa se agudizaron significativamente. Un grupo de cooperativistas de base comenzó a movilizarse y a presentar denuncias en contra de los directivos por malos manejos. En 2011 lograron que en una asamblea general de socios se destituyera a BÁ como director general y se designará a Víctor Manuel Velázquez y José Antonio Marín como presidentes del Consejo de Administración y de Vigilancia, respectivamente. En respuesta, éste recurrió a la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) para que desconociera el acuerdo; pero, en 2012, la máxima instancia judicial del país desechó su pedido. No obstante lo anterior, BÁ presentó varias apelaciones en contra de esa resolución y durante varios años logró protegerse mediante un amparo legal. Evidentemente durante todo ese tiempo, el pago de los abogados encargados de la defensa legal del entonces director general se hizo con cargo a la cooperativa, lo cual representó una erogación millonaria que sangró gravemente sus finanzas.

En el campo deportivo, vale la pena destacar que, a pesar de que cada año, la cooperativa destinaba un presupuesto importante al mantenimiento del equipo de fútbol profesional, en ninguna de las asambleas ordinarias anuales se acostumbraba informar "sobre las finanzas del Cruz Azul, las regalías por la explotación comercial de la marca o los contratos por los derechos de transmisión televisiva de los partidos" (Gómez Durán, 2019: 2). Y lo mismo ocurría en el caso del Hotel Azul Ixtapa y las demás empresas creadas con las aportaciones de los socios.

Así, en medio de este conjunto de irregularidades y la amenaza fundada de que, entre los proyectos de BÁ se encontraba el relativo a transformar a la cooperativa en una sociedad anónima, se produce el triunfo de Andrés Manuel López Obrador (AMLO) en las elecciones presidenciales de julio de 2018. Su posterior promesa de combatir la corrupción en todas las expresiones de la vida nacional, como prioridad de su gobierno, genera un nuevo contexto político que refuerza la presión de los socios por esclarecer el manejo de los recursos de la cooperativa, a tal grado que rápidamente se transforma en una lucha masiva por recuperar la dirección de la empresa y avanzar en su democratización interna, tal como se explicará en el siguiente apartado.

3. La lucha por la recuperación de la vida democrática en la cooperativa Cruz Azul

El de 2018, fue para la cooperativa Cruz Azul un año especialmente convulso. En una primera asamblea general, celebrada a principios de ese año, BÁ logró que la mayoría de los trabajadores inconformes fueran suspendidos como socios y, por consiguiente, se les dejará de pagar sus salarios. Entre éstos se encontraban los dirigentes más visibles: Víctor Manuel Velázquez y José Antonio Marín. No obstante, meses después, otra asamblea general, realizada el 29 de septiembre de 2018 los confirmó en sus puestos y levantó la suspensión contra los socios expulsados. Los acuerdos de ambas asambleas fueron impugnados legalmente y la cooperativa se sumió en una crisis interna de liderazgo, pues, en términos prácticos, se encontraban en funciones dos cuerpos directivos distintos y opuestos.

Así las cosas, en un hecho relevante y de repercusión inmediata al interior de la cooperativa, el 25 de marzo de 2019, la organización civil Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad (MCCI), dio a conocer una investigación realizada por un equipo encabezado por Thelma Gómez Durán (2019), en la que se denunciaba que recursos cuantiosos de la cooperativa se habían destinado a un grupo de empresas que facturaban por supuestos servicios de “consultoría”, “relaciones públicas”, “servicios de comunicación”, “publicidad” o “procesos administrativos”. Además, en dicho estudio se afirmaba que durante años, los directivos sacaron millones de dólares de la cooperativa para llevarlos a paraísos fiscales.

En total el reportaje de MCCI señalaba la existencia de 15 empresas ubicadas en diferentes estados del país, a las que, desde enero de 2016 y hasta finales de 2017, la cooperativa, con la autorización expresa de BÁ, les pagó servicios de consultoría, valuados en 191 millones 768 mil pesos⁶.

Ante estos hechos, el 1 de abril de 2019, el grupo de cooperativistas en resistencia interpuso una denuncia ante la Fiscalía General de la República (FGR), para solicitar que se iniciara un proceso de investigación por presunto desvío de los recursos de la cooperativa, hasta por los 191 millones de pesos arriba indicados.

Pocos días después, el 13 de abril de 2019, la prensa informaba que Víctor Manuel Velázquez Rangel, había sido detenido en la Ciudad de México por presunta extorsión. Aparentemente la Procuraduría General de Justicia de la Ciudad de México, había actuado en cumplimiento de una denuncia penal presentada en el estado de Veracruz dos días antes.

Todo parecía indicar que Velázquez Rangel sería uno más de los muchos opositores a la dinastía Álvarez que pagaría con cárcel la afrenta. Sin embargo, tras la detención, un nutrido grupo de cooperativistas tomó las oficinas del director general, ubicadas en el edificio conocido como Gran Sur en la Ciudad de México y manifestó que las instalaciones “Quedarán liberadas hasta que renuncie Billy Álvarez y sea liberado Velázquez Rangel”.

El 21 de agosto de 2019, el Juez Tercero de Distrito en Materia Civil en la Ciudad de México, Felipe V. Consuelo Soto, determinó suspender a BÁ como director general de la cooperativa Cruz Azul y entregar la titularidad de la representación legal de la empresa al Consejo de Administración. Lo anterior, en concordancia con el acuerdo de asamblea general de socios del año 2011, que Álvarez Cuevas se había negado a acatar a base de impugnaciones judiciales.

Además, la sentencia judicial impuso a BÁ una multa simbólica de 7 500 pesos y ordenó el embargo y retención de los bienes de la cooperativa, para lo cual designó interventor a José Antonio Marín, quien como ya se indicó era uno de los principales dirigentes del grupo opositor.

El 28 de agosto, acompañado por un grupo de seguidores integrado por aproximadamente 300 personas, BÁ, recuperó las oficinas de Gran Sur. Para ello rompieron cadenas y candados. Entre el grupo de participantes se hallaba Víctor Manuel Garcés, quien se ostentó como representante legal de la cooperativa. Supuestamente, la acción se fundamentó en la emisión de un amparo indirecto emitido por el Juez Quinto de Distrito en Materia Civil mediante el que se desconocía el cargo de interventor a José Antonio Marín Gutiérrez⁷.

⁶ Para dimensionar el monto del desfaldo conviene tener en cuenta que, de acuerdo con *El Economista*, en la última sesión de 2017, correspondiente al 29 de diciembre de ese año, la cotización oficial del peso mexicano frente al dólar americano, se ubicó en 20.17 pesos por dólar.

⁷ Redacción de *La Cooperacha*, 29 de agosto de 2019.

Para la corriente democrática, la emisión del Amparo Indirecto fue producto del tráfico de influencias y, por consiguiente, carente de validez legal. Sin embargo, dada la toma de las instalaciones de Gran Sur, el grupo disidente intensificó sus movilizaciones de protesta en diversos lugares del país, incluido el Palacio Nacional en el zócalo de la Ciudad de México y buscó la solidaridad de otras organizaciones cooperativas, así como de diversos movimientos sociales.

A mediados de 2020, nuevamente la balanza empezó a inclinarse en sentido favorable al grupo opositor, ya que el 29 de mayo, la prensa nacional informaba que la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), como parte de una investigación por presunto lavado de dinero y delincuencia organizada, había congelado las cuentas bancarias de BÁ, su hermano Alfredo Álvarez Cuevas y otros directivos de la Cruz Azul, incluido Víctor Garcés. En esta ocasión se indicaba que las sumas malversadas, entre 2013 y 2020, ascendían a 1 200 millones de pesos mediante movimientos irregulares de capital a través de sus cuentas bancarias, realizados en distintos países. Empero, también se informaba que BÁ había obtenido un amparo ante cualquier orden de aprehensión en su contra por autoridades del fuero común o federales⁸.

De igual manera, los ya citados presidentes de los consejos de administración y vigilancia, presentaron el 2 de junio de 2020 una denuncia contra BÁ ante la FGR por el desvío de recursos a través del Fideicomiso de garantía 447, efectuado entre BÁ y la afianzadora CBL Fiducia, S.A. de C.V. en 2016 para la transferencia de bienes, maquinaria y equipo propiedad de la cooperativa a la fiduciaria, todo lo cual provocó que la cooperativa tuviera que pagar rentas mensuales de sus propias plantas, gastos de administración y jurídicos por un monto aproximado de 2 mil 257 millones de pesos para la manutención del Fideicomiso.

Los bienes de la cooperativa, incluidos las plantas industriales de Hidalgo y Oaxaca, y el edificio corporativo Gran Sur de la Ciudad de México, fueron valuados en 42 300 millones de pesos antes de colocarlos en la Fiduciaria con el supuesto fin de capitalizar el Fondo de Pensiones y Jubilaciones de la cooperativa. El avalúo costó 80 millones de pesos y posteriormente se firmó un contrato con el Licenciado Ángel Martín Junquera por el 5% de todos los activos (2 600 millones de pesos) a pagar en mensualidades de 18 millones durante 10 años. Cabe agregar que los integrantes del comité técnico de la fiduciaria eran precisamente el propio BÁ, su hijo Guillermo Robin Álvarez Joan y algunos de sus colaboradores más cercanos.

Hasta julio de 2020, según Ochoa (2021: 78), “la cementera pago aproximadamente 700 millones al abogado”. Afortunadamente, en conferencia de prensa realizada el 17 de agosto de 2020, los nuevos directivos de la cooperativa informaron que se había logrado la extinción del Fideicomiso y la recuperación de los bienes comprometidos⁹.

Previo a ello, el 29 de julio de 2020, a petición expresa de la FGR, el Juez Federal con sede en el Centro Federal de Readaptación Social de Máxima Seguridad No. 1 en Almoloya de Juárez giró una orden de aprehensión contra BÁ por los presuntos delitos de operaciones con recursos de procedencia ilícita y delincuencia organizada. “Simultáneamente se libró una orden de captura contra Garcés Rojo, exdirector jurídico de la cooperativa...; Eduardo Borrel Rodríguez, director jurídico; Mario Sánchez Álvarez, director financiero, así como al abogado Ángel Martín Junquera Sepúlveda, como partícipes en la organización delictiva” (Ochoa, 2020: 75).

Días después, el Juez Federal Iván Aarón Zeferín Hernández, con sede en el penal de El Altiplano, Estado de México, giró una segunda orden de captura contra BÁ y se emitió la ficha roja de interpol.

Con tales antecedentes jurídicos, el 4 de agosto, el abogado Guillermo Barradas, en representación del grupo disidente a BÁ, se presentó en las oficinas corporativas de la cementera con el propósito de pedir la entrega de la administración de la cooperativa, así como los documentos y los procesos para el manejo económico de la organización. Sin embargo, dada la negativa de quienes se encontraban en el inmueble, el abogado Barradas se vio obligado a retirarse del lugar sin lograr cumplir su cometido.

No obstante, en la madrugada del 6 de agosto de 2020, elementos de la Secretaría de Seguridad Ciudadana irrumpieron en las instalaciones de Gran Sur y se las entregaron al grupo encabezado por Víctor Manuel Velázquez y José Antonio Marín. Lo anterior se realizó en acatamiento a una orden emitida por el Juez 60 de lo Civil, Julián Medina Juárez que incluía no sólo la entrega de las oficinas del corporativo, sino también de las plantas de Hidalgo y Lagunas.

Poco después de esta acción, trascendió que BÁ y otros ex directivos se hallaban prófugos de la justicia, en tanto, José Alfredo Álvarez Cuevas, ex Director de Planeación Estratégica de la cooperativa y vicepresidente del club de fútbol, se había acogido al criterio de oportunidad y declarado que “hubo desvíos millonarios de recursos de la cooperativa mediante el pago de facturas a empresas que simulaban servicios nunca adquiridos o coadyuvaron en el quebranto de la cooperativa... Entre los implicados, Alfredo mencionó a Billy Álvarez y a su cuñado Víctor Manuel Garcés Rojo como los operadores principales de esa red” (Ochoa, 2020a: 74).

⁸ *El Universal*, 29 de mayo de 2020.

⁹ Redacción de la Agencia de Noticias *La Cooperacha*, 18 de agosto de 2020.

El 16 de agosto de 2020 entró en funciones, de manera formal, la nueva directiva de la cooperativa. La primera acción que realizaron fue eliminar la figura del Director General y, reestablecer el papel de los consejos de administración y vigilancia como instancia colectiva y democrática para la toma de decisiones.

La segunda, recuperar las cuentas bancarias y estabilizar las deudas de corto plazo. De hecho, no tuvieron ningún problema ni con dependencias públicas, ni con bancos. En todos lados les reconocieron su carácter legal.

La tercera fue la recuperación de las plantas de Aguascalientes y Puebla que funcionaban como Sociedad Anónima, bajo la figura corporativa Sigma, Concretos Cruz Azul, S.A. de C.V.

Y, la cuarta, reactivar el Grupo Empresarial Cruz Azul, el cual está formado por un total de 30 empresas, entre las que se incluyen el Club Deportivo Social y Cultural Cruz Azul y la propia cooperativa. De este Grupo dependen alrededor de 15 000 familias.

Por su parte, el grupo vinculado a BÁ, a través de la autollamada Junta de Gobierno, el 12 de agosto, convocó a una asamblea general para el 26 de agosto de 2020 a realizarse inicialmente en la Ciudad Cooperativa Cruz Azul, en Hidalgo, ello a pesar de que el juez sexagésimo de lo civil en la Ciudad de México, José Manuel Salazar habría ordenado su cancelación por no presentar condiciones sanitarias adecuadas¹⁰. Ante circunstancia, se resolvió realizar la asamblea en la Ciudad de México manteniendo la fecha antes indicada, al cabo de la cual se eligió a Federico Sarabia como presidente del Consejo de Administración y a Alberto López Morales como presidente del Consejo de Vigilancia. Empero, semanas después, los jueces desconocieron la legalidad de la misma, debido a que se realizó en la calle, frente al corporativo Gran Sur, y no en las instalaciones de la cooperativa, lo que implicaba incurrir en fraude procesal.

A fines de agosto de 2020, el Juez de la Unidad 12 del Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad de México, Agustín Moreno Gaspar, libró orden de aprehensión en contra de Guillermo Robín Álvarez, hijo de BÁ, integrante del consejo deportivo del equipo de futbol Cruz Azul, además de otras ocho personas.

Por estos mismos días, Víctor Manuel Velázquez, presidente del Consejo de Vigilancia presentó una nueva denuncia penal, contra quien resulte responsable, por la desaparición de recursos del fondo de pensiones y jubilación de la cooperativa por un monto de 4 mil millones de pesos.

El 22 de septiembre de 2020, el diario *La Jornada* informaba que el ex presidente de la cooperativa Cruz Azul había sufrido un nuevo revés jurídico, luego que el juzgado cuarto de distrito de amparo en materia penal de la Ciudad de México le negó una suspensión contra cualquier orden de aprehensión o comparecencia y su ejecución, así como actos privativos de la libertad. El 2 de octubre 2020, el mismo diario informó que un Juez federal había dado por concluido el juicio de amparo que inició BÁ contra cualquier orden de aprehensión o comparecencia. Por lo que la Fiscalía General de Justicia de la Ciudad de México no tenía impedimento alguno para capturarlo.

En el ámbito empresarial, de acuerdo con información proporcionada por los entrevistados en sólo dos meses de actividad, entre agosto y septiembre de 2020, el flujo de efectivo de la cooperativa pasó de 700 a 2 500 millones de pesos. Además, se volvió a repartir un bono que BÁ ya había suspendido. Sin embargo, el 14 de octubre de ese mismo año, cuando la nueva directiva intentó recuperar la planta de Lagunas, Oaxaca, se produjo un violento enfrentamiento con seguidores de BÁ, apoyados por un grupo de choque y guardias de seguridad, lo que se saldó con el fallecimiento del cooperativista Oliverio Guerrero, 18 personas lesionadas y cinco detenidas. Ello ocurrió pese a que en la diligencia participaron elementos de la Secretaría de Seguridad Pública de Oaxaca, además de un actuario del Poder Judicial, en cumplimiento de los acuerdos emitidos por el Juez Octavo de Distrito en Materia Civil de la Ciudad de México, de fechas 18 de septiembre y 13 de octubre¹¹.

Dados los episodios violentos antes relatados, la nueva administración cambió la estrategia y comenzó a recibir grupos de 20 trabajadores en las oficinas de la Ciudad de México a fin de explicarles el estado real de la cooperativa¹².

Hacia principios de noviembre de 2020, la nueva directiva ya tenía el control de la nómina tanto del club deportivo como del 100% de los socios. En las cuatro plantas de la cooperativa, se habían elegido nuevos gerentes. Sin embargo, no habían podido recuperar la planta de Hidalgo, en la cual se estaba produciendo saqueo y venta ilegal de cemento. La dificultad para recuperar esa planta, obedecía a la protección que el grupo fiel a BÁ, alrededor de 100 personas-socios, habían estado recibiendo de parte del gobernador de ese estado y del presidente municipal de Jasso, Hidalgo.

En esas difíciles condiciones se encontraba la cooperativa, cuando el 6 de diciembre de 2020, de manera inesperada y sorpresiva, el equipo de futbol Cruz Azul fue derrotado en duelo de vuelta por marcador de 4 goles a 0, después de llevar esa misma ventaja en el primer cotejo, lo que significó su eliminación en la fase semifinal del torneo Guardianes 2020. Ante este resultado, la directiva de la cooperativa, mediante un

¹⁰ Redacción de la Agencia de Noticias *La Cooperacha*, 25 de agosto de 2020.

¹¹ *La Jornada*, 15 de octubre de 2020.

¹² Redacción de la Agencia de Noticias *La Cooperacha*, 21 de diciembre de 2020.

mensaje de video que se difundió a través de la cuenta oficial de la cooperativa, en voz de Víctor Velázquez, condenó la “mentalidad derrotista” con la que el plantel enfrentó su compromiso deportivo y anunció que se tomarían medidas drásticas que incluirían la revisión de contratos, tanto de jugadores como del cuerpo técnico. Asimismo, señaló que “se privilegiará el sentido de pertenencia y el amor a la camiseta. Jugadores, cuerpo técnico y directivos deberán ser ejemplo de los valores de la institución y reflejar con su conducta, dentro y fuera de la cancha, el compromiso, el hambre de triunfo y la mentalidad triunfadora de nuestra afición”.

Víctor Velázquez dijo, además, que es imprescindible eliminar los “vicios de la simulación y la mentira, el equipo y su salud financiera deberán ponerse por encima de los oscuros intereses de comercialización”.

Finalmente, adelantó que se ampliará el trabajo en las fuerzas básicas “para garantizar que la mayoría de nuestros jugadores lleven en la sangre el orgullo azul”, y apuntó que los futbolistas extranjeros tendrán abiertas las puertas del club, “siempre y cuando compartan los valores de la institución”. Pocos días después, el técnico uruguayo Robert Dante Siboldi renunció a su cargo.

En este mismo contexto, en un reportaje publicado en la revista *Proceso* por el periodista Raúl Ochoa (2020b: 78), se indicaba que las auditorias ordenadas por la nueva administración de la cooperativa revelaban que “el costo operativo del Club Deportivo Social y Cultural Cruz Azul supera los 2 mil 300 millones de pesos anuales. Lo anterior significa que... sale más caro que América y Monterrey juntos, pese a que dichas franquicias están consideradas entre las tres plantillas de mayor valor en el mercado”. Según el citado reportaje, “el costo financiero de América y Monterrey es equivalente a los 1 200 millones de pesos en cada caso. Pero, aun así, el equipo Cruz Azul no es autosustentable, sino que genera fuertes pérdidas para la cooperativa, la cual le transfiere un subsidio que supera los 100 millones de pesos mensuales”. Con esos 2 300 millones, los nuevos directivos de la cooperativa estiman que cada dos años se podría estar abriendo una nueva planta de cemento, cada año se construiría un estadio de futbol, o bien cada año se repartiría a sus socios un bono por tres millones de pesos por persona.

Siguiendo esta misma tónica, las personas entrevistadas para el presente estudio señalaron como parte de las irregularidades cometidas en el equipo de futbol, las que a continuación se indican: a) compraventa de jugadores pactadas a sobreprecio; b) No inclusión de la cláusula de rescisión, que los clubes utilizan para blindar a sus jugadores; c) No inserción del monto que deberá cubrir el interesado para hacerse de los servicios de un futbolista con contrato vigente; d) Los traspasos (prestamos) de jugadores porque no rinden lo esperado resultan onerosos para la cooperativa, ya que el equipo que los recibe sólo cubre una parte del salario y la cooperativa asume otra; o sea, les paga aunque no jueguen para el club o incluso jueguen en contra de éste; e) Nomina abultada o exceso de personal administrativo al servicio del club. Po regla general, dicha nomina suele oscilar entre 60 y 70 personas, pero en Cruz Azul estaban contratadas 300 personas, y f) Pérdida o extravío de los expedientes de algunos jugadores.

Pero, lo más interesante del caso es que BÁ y su hijo eran los únicos responsables y facultados para llevar a cabo la contratación de jugadores (Ochoa, 2021). Era, por tanto, urgente poner orden en ese mar de corrupción y para ello se requería convocar a una asamblea general de socios en la que se deberían tomar medidas drásticas para resolver a fondo esta problemática. Con este propósito, inicialmente los nuevos directivos intentaron convocar a una asamblea general extraordinaria para el 26 de noviembre de 2020 en la Ciudad de México, pero por las condiciones de aislamiento social que imponía la contingencia sanitaria, se decidió posponerla para marzo de 2021.

Con el inicio del año 2021, el Poder Judicial volvió a arremeter contra BÁ. En febrero, la Procuraduría Fiscal de la Federación presentó una querrela en su contra por el delito de defraudación fiscal equiparada. Ello obedeció al hecho de que en el ejercicio fiscal 2016, declaró ingresos menores a los que realmente obtuvo, dejando de pagar la cantidad de 984 mil 491 pesos de impuesto sobre la renta. En este mismo mes, a través de un comunicado la UIF informó que recibió la notificación del Décimo Tribunal Colegiado en Materia Administrativa de la Ciudad de México mediante la que informaban que se negaba, de manera definitiva, la suspensión solicitada para el desbloqueo de las cuentas bancarias de BÁ¹³.

Pero, por si lo anterior no fuese suficiente, cabe señalar que el 5 de abril de 2021, el periódico *La Jornada* informó que el ex asesor legal de Cruz Azul, abogado Ángel Martín Junquera Sepúlveda y el ex director jurídico, Miguel Eduardo Borrel Rodríguez solicitaron a la Subprocuraduría Especializada en Investigación de Delincuencia Organizada (Seido) de la FGR acogerse al criterio de oportunidad y rendir sus testimonios, entregar documentos e incluso videos que incriminarían a BÁ en delitos como soborno y extorsión, y probarían el desvío millonario de recursos de la cooperativa, vía empresas fantasma. En total, los antes señalados, habrían entregado un total de 20 pruebas de los delitos cometidos durante el período 2014 a 2018.

Ahora bien, en cuanto a la asamblea general extraordinaria prevista para marzo de 2021, cabe destacar que originalmente la solicitud para su realización la presentó el 20% de los socios, luego el porcentaje de solicitantes aumentó a 47.5% y fue así como lograron que el Juez Sexagésimo de lo Civil del Tribunal

¹³ *La Jornada*, 23 de febrero de 2021.

Superior de Justicia de la Ciudad de México la avalará legalmente. Incluso, fue el propio juez, José Manuel Uribe Salazar, quien a la postre la convocó, pero para el lunes 5 de abril de 2021, en el edificio Corporativo de Gran Sur de la Ciudad de México¹⁴.

En esta Asamblea participaron 481 socios, lo que representa el 67% de un total de 706, y tuvo una duración de poco más de 12 horas. Entre los resolutivos más importantes destaca la modificación de las bases constitutivas, en las que indebidamente se señalaba que BÁ era director general vitalicio, por lo que fue necesario ajustarlas a lo dispuesto en la LGSC vigente; en consecuencia, se eliminó la figura de director general y se inició un proceso de exclusión contra 19 socios por haber cometido actos graves de corrupción y malversación de fondos y por estar sujetos a procesos legales que incluyen órdenes de aprehensión en su contra.

Además, se eligieron como presidentes de los Consejos de Administración y de Vigilancia a Víctor Manuel Velázquez Rangel, y a José Antonio Marín Gutiérrez, respectivamente, quienes durarán en el cargo por un período de cinco años. También se eligieron a los integrantes de las comisiones de Educación Cooperativa y de Conciliación y Arbitraje, y se acordó la inclusión de 16 nuevos socios, con votaciones de entre 97 y 99% de los asistentes.

Finalmente, se presentó y aprobó el informe de la auditoría fiscal, contable y financiera recientemente realizada en la que se señaló un desvío de 45 mil millones de pesos, y se informó del inicio de 16 acciones legales contra otras 33 personas, entre funcionarios y socios que, durante varios años, causaron un grave perjuicio económico y moral a La Cruz Azul y en fechas recientes habían estado participando en la comercialización de cemento sustraído ilegalmente de la planta de Hidalgo¹⁵.

Por su lado, el grupo a fin a BÁ durante los meses de marzo, abril y mayo de 2021, intensificó sus acciones de protesta mediante la publicación de tres desplegados en la prensa nacional y la realización de diversas movilizaciones en la Ciudad de México. La primera de éstas tuvo lugar el 18 de marzo y, de acuerdo con versiones periodísticas, más de 300 trabajadores de la cooperativa Cruz Azul se manifestaron ese día frente a las oficinas del Tribunal Superior de Justicia para exigir solución a la problemática interna. Ello ante la negativa del presidente del Tribunal, Rafael Guerra, quien se rehusaba a recibirlos¹⁶. El 26 de marzo volvieron a salir a las calles y al aeropuerto internacional Benito Juárez.

Por último y a manera de cierre de este apartado, vale la pena destacar que, a diferencia de lo que ocurría en el pasado, en la temporada apertura 2021, la directiva de la cooperativa dejó libre al entrenador para que tomará las decisiones pertinentes a la buena marcha del equipo y lo mismo ocurrió en el caso del Director Deportivo y el Presidente del Club. Los resultados positivos no se hicieron esperar: Cruz Azul resultó campeón de la Liga Mx (30 de mayo) y Campeón de Campeones (18 de julio). Este último título no la ganaba desde la temporada 1973-74.

En el siguiente apartado, se expondrán los resultados de la encuesta aplicada entre integrantes de la afición cruzazulina y de las entrevistas realizadas con directivos y socios de la cooperativa, a fin de definir cuál es el fundamento de la identidad colectiva que sostiene al equipo de fútbol Cruz Azul. Con esta misma finalidad, las propuestas de mejora en el sistema de relaciones entre cooperativa y club deportivo, se agruparán alrededor de temas específicos.

4. Elementos en los que se funda la identidad colectiva de los aficionados del Club Deportivo Cruz Azul y propuestas para el desarrollo de una nueva estrategia de innovación en el campo deportivo

La encuesta para aficionados fue respondida por un total de 61 personas, de las cuales 78.7% pertenecían el género masculino y, el restante 21.3%, al femenino. En relación con las respuestas obtenidas, es interesante mencionar que, si bien el 95.1% de los encuestados afirmaron estar enterados de que el equipo de fútbol profesional Cruz Azul era patrocinado por una empresa cooperativa 100% mexicana y de propiedad exclusiva de sus trabajadores, el confirmar dicho hecho, resultó indiferente para el 36.1% de la muestra, mientras que el restante 63.9% afirmó que tal circunstancia reforzaba su afición cruzazulina y no hubo mención alguna en el sentido de que la debilitara.

En relación con el porcentaje de aficionados para los cuales el hecho de que una empresa cooperativa patrocine al equipo de su preferencia resulta indiferente, se debe a que, en su opinión, los ámbitos empresarial y deportivo deben mantenerse separados, ya que el patrocinio no hace al equipo. El modelo de negocios con el que se maneja el fútbol profesional es muy específico y ninguna empresa de otro ramo de actividad puede o debe modificarlo. Por todas estas razones, hubo quienes manifestaron que si cambiará el patrocinio, pero se conservará el nombre y los colores del equipo, seguirían siendo sus aficionados.

¹⁴ Redacción de la Agencia de Noticias *La Cooperacha*, 1 de abril de 2021.

¹⁵ Redacción de la Agencia de Noticias *La Cooperacha*, 6 de abril de 2021.

¹⁶ *La Jornada*, 19 de marzo de 2021.

Ahora bien, las respuestas obtenidas en lo relativo a las fuentes de que emana su identidad cruzazulina, muestran ciertas constantes que pueden asumirse como factores determinantes del capital simbólico del equipo¹⁷, los cuales, de acuerdo con el objetivo general de esta investigación, han sido interpretados del modo que a continuación se indica.

De los tres rasgos identitarios de la cooperativa Cruz Azul, implícitos en una de las preguntas del cuestionario, el que tiene mayor peso es el relativo a ser una empresa mexicana, en una posición intermedia se ubica el hecho de ser de propiedad de sus trabajadores y, finalmente, con una incidencia poco significativa, aparece su carácter cooperativo.

Lo nacional prevalece en forma natural como componente y expresión típica de la historia y cultura del pueblo mexicano. El rasgo obrero se destacó porque ello significa que se trata de una empresa hecha con esfuerzo y trabajo lo que, a su vez, constituye un factor único y distintivo respecto del resto de equipos. Algunos incluso llegaron a manifestar que Cruz Azul representa, de algún modo, a la clase obrera mexicana.

En cambio, el escaso peso del rasgo cooperativo, puede deberse a que desconocen las diferencias sustanciales que existen entre una empresa cooperativa y otros tipos de empresa y, en consecuencia, carecen de elementos de información con los cuales discernir y ponderar este elemento distintivo.

Más allá de estos rasgos identitarios, otras fuentes de las que se nutre su identidad como afición cruzazulina provienen, en orden decreciente: del estilo de juego y los resultados deportivos, de la tradición familiar y de la influencia de amigos o personas respetables. En este mismo rubro, pueden incluirse otras justificaciones, más ambiguas e ingeniosas, como “ser de sangre azul”, por el amor y pasión que le han brindado al equipo desde la infancia o adolescencia o bien, por mantenerse fieles a las decisiones tomadas en algún momento de su vida.

Sin embargo, lo antes dicho no significa que los aficionados sean absolutamente indiferentes a conocer lo que sucede en las entrañas de su equipo. De hecho, la fidelidad que sienten y de la cual hacen alarde, es lo suficientemente fuerte como para interesarse en que se introduzcan mejoras sustantivas en el sistema de relaciones entre el club deportivo y la cooperativa. Ello explica la gran cantidad de propuestas y sugerencias que ofrecieron cuando se les pidió que indicarían, al menos, dos medidas concretas para mejorar la relación entre la empresa y el equipo de fútbol, de tal manera que no sólo se optimicen los resultados deportivos sino que los aficionados cuenten con mayores estímulos para sentirse parte de la afición cruzazulina.

Al respecto, un hallazgo sobresaliente y no previsto, tiene que ver con el hecho de que para los aficionados el sistema de relaciones que debe montarse no es bipartita o reducido a la empresa y el equipo de fútbol, sino que debe ser tripartita, incluyendo a la afición, ya que hasta el momento, este tercer actor ha sido poco tomado en cuenta.

Bajo este tenor, propusieron que se establecieran mayores mecanismos de comunicación y colaboración entre los tres entes antes mencionados. Para empezar, estiman que es indispensable realizar una mejora sustantiva en las redes sociales que maneja el club deportivo, ya que en éstas solo informan o promocionan los aspectos deportivos: adquisiciones de jugadores, entrenamientos, tabla de posiciones, etc., pero no se difunden los fines sociales de la cooperativa, no se informa sobre su historia y evolución a lo largo del tiempo, ni tampoco sobre algunos aspectos relativos a su funcionamiento operativo y el tipo de beneficios que de ello se derivan.

Asimismo, sugirieron realizar encuentros y reuniones entre directivos de la empresa, jugadores y grupos de aficionados previamente seleccionados. Algunos llegaron a sugerir que los integrantes del equipo tomaran un curso obligatorio de cooperativismo y que estuvieran dispuestos a acompañar a los directivos a foros y eventos de distinta índole.

Otra propuesta de interés se planteó en el sentido de que se estableciera algún sistema de aportaciones voluntarias de los aficionados a la empresa, ya sea por medio de una tarjeta de aficionado preferente o, incluso, mediante la formación de una cooperativa de ahorro y préstamo, de tal modo que puedan éstos acumular puntos intercambiables por descuentos en la compra de boletos, ropa, tenis, visitas guiadas a las instalaciones de la cooperativa y del club, etc. Todo esto a título individual o familiar y sin necesidad de enlistarse en ningún tipo de asociación o porra.

Un sector importante de aficionados parece igualmente estar consciente de que debe existir división de funciones, de tal manera que cada uno de los tres actores se concentre en realizar la función que le corresponda de la mejor manera posible. De forma enfática, señalaron que las decisiones en el ámbito deportivo deben ser tomadas por los expertos del deporte y lo mismo correspondería hacer en cuanto a las decisiones de orden empresarial. No obstante, subrayaron que a los jugadores se les debe exigir mayor entrega deportiva y que por ningún motivo se vendan los partidos. Consecuentemente, insisten en que el manejo de los recursos se haga con transparencia y sin caer en abusos de poder o malos manejos, lo que

¹⁷ El concepto de capital simbólico ha sido concebido por Bourdieu (1990) como una especie de “fuerza mágica” que posee la virtud de responder a las expectativas colectivas, socialmente constituidas por determinados grupos sociales, al grado de generar interacción a distancia, sin contacto físico.

permitiría incrementar los ingresos y con ello construir un nuevo estadio y que éste llevará el nombre de la empresa.

Finalmente, los aficionados sugirieron dos medidas concretas para la mejora del sistema de relaciones entre cooperativa y club deportivo. Por una parte, hacer una inversión especial en fuerzas básicas a fin de ofrecer oportunidades de desarrollo a un número mayor de niños y jóvenes mexicanos y, por la otra, establecer un plan de mediano y largo plazo que conduzca a una mayor mexicanización en la composición de la plantilla de jugadores, si no es posible alcanzar el 100%, al menos disminuir al mínimo la contratación de jugadores extranjeros, ya que para ellos y ellas sería un motivo de orgullo el que los jugadores del Cruz Azul fueran la base de la selección nacional.

En cuanto a las respuestas de los directivos y socios entrevistados, cabe destacar que estas fueron coincidentes en el sentido de reconocer que el desempeño del equipo de fútbol refuerza su identidad como cooperativistas, ya que no se trata de una estructura ajena o separada sino que es parte integrante de los proyectos de desarrollo empresarial que la cooperativa ha venido implementando desde hace seis décadas.

Respecto a los elementos centrales de los que emana la identidad colectiva del equipo, sitúan en primer término el relativo al componente obrero; en segundo lugar, a su carácter nacional y, reconocen que, por razones diversas, el componente relativo a la naturaleza cooperativa, se ubica en tercer lugar, es decir, en una posición de rezago y de relativo abandono.

Finalmente, las sugerencias de mejora para eficientar los resultados, tanto de la cooperativa como del equipo de fútbol, también mostraron un alto grado de similitud, de tal suerte que es posible presentarlas juntas mediante una síntesis apretada que puede ordenarse en los ejes de acción que a continuación se indican.

1. Reforzar la identidad del Club Deportivo como parte constitutiva de una sociedad cooperativa, por lo que invariablemente en la publicidad y en los uniformes de los jugadores y equipo técnico deben aparecer las siglas S.C.L.
2. Esforzarse por desmercantilizar, en la medida de lo posible, la práctica del fútbol profesional en México. Entre otras formas, ello se puede impulsar haciendo que lo deportivo sea lo que siempre impere sobre lo comercial o lucrativo. Que el fair play y la convivencia familiar se impongan a la violencia, al fanatismo y a la enajenación. En este mismo orden de ideas y por hallarse actualmente en la palestra de los debates entre los presidentes de los diferentes clubes, es imperativo que Cruz Azul se oponga tajantemente a la desaparición del ascenso y descenso de equipos entre la primera división y la llamada primera A. Es absolutamente inadmisibles que con dinero se impida el legítimo derecho de llegar al primer circuito del balompié mexicano a cualquier equipo que logre coronarse en la liga de ascenso. Como ocurre en el mundo cooperativo: el hombre (el deportista) debe estar siempre antes que el dinero.
3. Impulsar la equidad de género dando un trato más digno y justo al equipo femenino, ya que actualmente las condiciones salariales, de apoyo material y de reconocimiento social, entre los equipos de fútbol varonil y femenino, son diametralmente distintas, no solo en Cruz Azul sino en todos los equipos profesionales. Por esta razón, atreverse a tomar la iniciativa de mejorar esas condiciones por parte de Cruz Azul puede tener un efecto de arrastre en el resto de los equipos, haciendo así un aporte significativo a la justa lucha de las mujeres por lograr un trato equitativo en todos los ámbitos de su vida.
4. Sin descuidar su quehacer principal en el campo deportivo, incentivar a los jugadores y jugadoras para que sean cada vez más sensibles y empáticas con los problemas que aquejan a los sectores más desfavorecidos de la sociedad mexicana.
5. Que la cooperativa y el club deportivo como instituciones sean cada vez más solidarias con las diferentes luchas y aspiraciones del pueblo mexicano, reforzando su compromiso con la comunidad.

5. Conclusiones

Como se ha podido apreciar a lo largo de este trabajo, la mayor cosecha de triunfos deportivos por parte del equipo de fútbol, se han producido en las épocas de estabilidad interna y de buena gestión de la cooperativa lo que, a su vez, concuerda con los mayores niveles de satisfacción e identificación de la afición.

Sin embargo, es notorio que la cooperativa no ha contado con una política específica de fortalecimiento y promoción de una identidad colectiva compartida entre socios, personal involucrado en labores deportivas y aficionados. Circunstancia que, en distintos momentos, ha generado distanciamiento y discrepancias de diferente índole, entre estos tres tipos de actores.

Reducir la vinculación empresa-club deportivo a un asunto meramente mercantil o a una estrategia de promoción publicitaria no sólo ha sido auto limitativo en cuanto a los múltiples beneficios que podrían obtenerse de una política más amplia, diversificada y ambiciosa de promoción identitaria, sino que se ha

convertido en una tentación permanente para la ejecución de actos de corrupción y de mal versación de fondos.

Potencialmente la cooperativa tiene condiciones naturales para cultivar y desarrollar una identidad pluriforme y robusta, integrada de tres componentes: el nacionalista, el obrero y el cooperativista. Sin embargo, lo que la cooperativa a través del equipo de fútbol ha desarrollado a lo largo de su historia, quizás sin proponérselo deliberadamente, es básicamente una identidad de tipo obrero que lleva implícita una valoración positiva del trabajo humano y, por tanto, constituye una forma de dignificación del trabajador, de su familia, de sus lugares de residencia, de sus espacios de recreación y de toda su idiosincrasia. Este hecho dota de un fuerte contenido popular a esa identidad, en tanto resulta propia de sectores ubicados en la escala más baja de la sociedad mexicana.

Con base en lo anterior, podemos sugerir que, consciente o inconscientemente, lo que los jugadores y aficionados defienden dentro y fuera del terreno de juego no es otra cosa que los elementos constitutivos de esa identidad obrera. La guerra de elementos simbólicos que se activan y ponen en movimiento en cada encuentro deportivo están direccionados a resaltar la importancia y valía de los trabajadores en el desarrollo nacional. De este modo, de lo que se trata es de demostrar que los trabajadores, independientemente de su posición económica y de su nivel educativo, también son capaces de destacar y triunfar en las contiendas deportivas, haciendo posible lo que parecería imposible; de tal suerte, que si en el deporte se puede, debe igualmente poderse en cualquier otro campo, ya sea intelectual, económico o social.

Esta identidad está fuertemente arraigada entre los aficionados de mayor edad y, en menor medida, entre los más jóvenes. No obstante, - sin desconocer la influencia de la mercadotecnia y de los factores de orden puramente deportivos-, como los mismos jóvenes reconocen, la afición cruzazulina les vino por influencia de sus padres o de personas que para ellos tenían un alto significado moral.

Esta misma circunstancia es la que explica que, especialmente en el núcleo duro de la afición cruzazulina y entre los socios de la misma, cuando las señas de identidad obrera se ponen en entredicho o son objeto de amenaza, como la que representaba la tentativa de BÁ de transformar a la cooperativa en una sociedad anónima o manejar al equipo de fútbol con un sentido exclusivamente mercantil y lucrativo, se generan procesos de protesta y resistencia que pueden tener diferentes desenlaces. Afortunadamente, en la lucha reciente contra el cacicazgo de BÁ y en pro de la democratización de la cooperativa, la inconformidad interna se logró canalizar hacia una renovación estructural de todo el aparato administrativo y gerencial, así como de cambios significativos en las políticas de conducción del club deportivo. Queda, por supuesto, pendiente por realizar un intenso y prolongado proceso de reconstrucción del tejido social que resultó fuertemente dañado por las recientes pugnas internas.

Con miras hacia el futuro y a fin de incrementar el apego de los aficionados hacia la institución, no sólo dentro del ámbito nacional sino también en lo internacional, sería igualmente recomendable que la cooperativa se proponga contar con una política clara y consistente de desarrollo identitario que permita dotar a la empresa y al equipo de fútbol de una identidad fuerte, sustentada en los tres componentes naturales de su perfil asociativo, empresarial y cultural.

El componente obrero debe ser reforzado aún más, por lo tanto, no debieran conformarse con la adhesión casi natural de los albañiles y demás trabajadores de la construcción, sino buscar la identificación con otros sectores de trabajadores del país hasta que no quede duda de que el equipo Cruz Azul es la expresión, en el ámbito futbolero, de la clase obrera mexicana.

El componente nacionalista debe ser igualmente incentivado y, la mejor manera de hacerlo, como han indicado los aficionados, es apostando por la mexicanización de la planta de jugadores, lo que conlleva a reducir al mínimo la contratación de jugadores extranjeros y realizar mayores inversiones en fuerzas básicas para tener un semillero de formación de jugadores de origen nacional.

Finalmente, el componente cooperativo, que hasta ahora ha sido poco atendido, puede activarse mediante el fortalecimiento de los valores éticos y humanistas implícitos en la gestión democrática de la cooperativa, en el respeto al *fair play*, en la práctica de la equidad de género por medio del tratamiento igualitario de los equipos varonil y femenil, reforzando la vocación social y solidaria de la cooperativa y convirtiendo al estadio en un espacio seguro para la convivencia familiar.

Con base en lo antes expuesto y a la luz de la experiencia de Cruz Azul, es posible concluir que en la relación entre cooperativas y fútbol contar con una identidad colectiva fuerte, basada en componentes identitarios claramente identificados, reconocidos y valorados y, por ende, constante y deliberadamente incentivados, tiene un enorme potencial educativo capaz de provocar una mayor motivación y disposición al trabajo colectivo, generando sinergias que activan la capacidad creadora de los actores involucrados, todo lo cual podría redundar en una mejora de la gestión empresarial que, a su vez, repercutiría en mejores resultados deportivos. De esta suerte, una vez alcanzados tales resultados, desencadenarían un ciclo virtuoso que pondría en interacción recíproca todos los elementos disponibles, ya sean de orden cultural, empresarial o deportivo, dentro de una unidad sistémica integrada que se vería significativamente reforzada.

6. Referencias bibliográficas

- Alonso, G. y Avalos, J. M. (2013) La investigación del fútbol y sus nexos con los estudios de comunicación. Aproximaciones y ejemplos. *Comunicación y sociedad*, N° 20, pp. 33-64. <https://comunicacionysociedad.cucsh.udg.mx/index.php/comsoc/article/view/216/251>.
- Angelotti, G. (2010) *Chivas y Tuzos: Íconos de México, identidades colectivas y capitalismo de compadres en el fútbol nacional*. Zamora: El Colegio de Michoacán. 396 p.
- Arellano, C. (2020, 22 de septiembre) Nuevo revés judicial a Billy Álvarez. *La Jornada*, p. 11 a.
- Arellano, C. (2020, 2 de octubre) Juez concluye juicio de amparo; no hay impedimento para captura de Billy Álvarez. *La Jornada*, p. 11 a.
- Ballina, F. (2005) Cooperativismo o corporativismo (Cruz Azul o Mac Donald's). *Revista Archipiélago*, vol. 13, N° 49, pp. 10-14. <http://www.revistas.unam.mx>.
- Bourdieu, J.P. (1990) *Sociología y cultura*. México: Grijalbo. 228 p.
- De la Redacción (1932, 20 de septiembre) Cooperativa en La Cruz Azul. Los obreros han adquirido la fábrica, terminando así el conflicto. *Excélsior*.
- De la Redacción (2016, 26 de octubre) Como rescatar un negocio local mediante acciones comunitarias. *La Cooperacha*. <https://lacoperacha.org.mx/cooperativas-united-manchester-acciones-comunitarias-rescatar-negocio-local/>.
- De la Redacción (2019, 29 de agosto) "Billy" Álvarez retoma las instalaciones de la cooperativa La Cruz Azul. *La Cooperacha*. <http://lacoperacha.org.mx/billy-alvarez-retoma-instalaciones-cooperativa-cruz-azul/>.
- De la Redacción (2020, 25 de agosto) Caso Cruz Azul: Libran orden de aprehensión contra Apolinar Ortiz y Robin Álvarez. *La Cooperacha*. <http://lacoperacha.org.mx/caso-cruz-azul-libran-orden-de-aprehension-contra-apolinar-ortiz-y-robin-alvarez/>.
- De la Redacción (2020, 21 de diciembre) Sanear La Cruz Azul, acabar con huachicoleo de cemento y recuperar tejido social: Antonio Marín. *La Cooperacha*. <http://lacoperacha.org.mx/huachicoleo-cemento-en-cruz-azul-denuncia-antonio-marin/>.
- De la Redacción (2021, 1 de abril) La Cruz Azul se juega en asamblea su vida cooperativa. *La Cooperacha*. <http://lacoperacha.org.mx/cruz-azul-juega-en-asamblea-vida-cooperativa/>.
- De la Redacción (2021, 5 de abril) Involucrados en caso Billy Álvarez "ofrecen" pruebas. *La Jornada*, p. 3 a.
- De la Redacción (2021, 6 de abril) La Cruz Azul sepulta figura de director general e inicia proceso de exclusión contra "Billy" Álvarez. *La Cooperacha*. <http://lacoperacha.org.mx/cruz-azul-sepulta-figura-director-general-inicia-proceso-exclusion-contra-billy-alvarez/>.
- Gavito, J., Meza, J. y Rivadeneyra, I. (1984) *México. Cruz Azul*. México: Ediciones del Instituto Tecnológico Autónomo de México. 274 p.
- Gómez, T. (2019) El juego millonario de la Cooperativa Cruz Azul. Reportaje periodístico de Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad (MCCI), dado a conocer el 25 de Marzo de 2019.
- Gómez, L. (2021, 19 de marzo) Protesta de trabajadores de Cruz Azul ante TSJ desata caos vial. *La Jornada*, p. 34.
- López, A. y Hernández, M. E. (1995) *Tradición para el mañana: identidad cooperativa Cruz Azul*. Tlalnepantla: Ediciones de la Sociedad Cooperativa Manufacturera de Cementos Portland La Cruz Azul, S.C.L. 211 p.
- López, O., Meléndez, E. y Nava, A. (1982) *El núcleo cooperativo Cruz Azul* (tesis de licenciatura inédita). Escuela Superior de Economía. Instituto Politécnico Nacional.
- Loret, C. (2020, 29 de mayo) 195 millones en la conexión Cruz Azul-Peña Nieto. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx>.
- Manzo, D. (2020, 15 de octubre) Trifulca deja 18 lesionados en la cementera Cruz Azul de Oaxaca. *La Jornada*, p. 12 a.
- Meneses, J. (2008) El fútbol nos une: socialización, ritual e identidad en torno al fútbol. *Culturales*, vol. 4, N°. 8, pp. 101-140. <http://culturales.uabc.mx/index.php/Culturales/article/view/68/67>.
- Ochoa, R. (2020a) Cooperativa La Cruz Azul. El gran acusador. *Revista Proceso* No. 2284. 9 de agosto de 2020.
- Ochoa, R. (2020b) Las movidas de 'Billy' Álvarez que casi hundan al Cruz Azul. *Revista Proceso*. No. 2303. 20 de diciembre de 2020.
- Ochoa, R. (2021) Fraude en la Cruz Azul. Un robo siete veces más grande que la Estafa Maestra. *Revista Proceso*. No. 2307. 17 de enero de 2021.
- Pallares, E. (1932, 31 de mayo) El primer paso. *Excélsior*.
- Rodríguez, R. (1987) La Cruz Azul: Historia de una cooperativa. *Tiempo Nuestro*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, N° 2, pp. 37-58.
- Rodríguez, A. (1964) *La revolución sin sangre (el cooperativismo)*. México: Costa-Amic Editor. 445 p.
- Rodríguez, I. (2021, 23 de febrero) Denuncia la PFJ a Billy Álvarez por defraudación fiscal equiparada. *La Jornada*, p. 11 a.
- Zubieta, M. (1988) *La Cruz Azul: El quehacer de una Cooperativa*. México: Impresora Publicitaria y Editorial. 119 p.