



Escuela de Negocios

Trabajo de Graduación

EL MARKETING DEPORTIVO EN LOS CLUBES DE FUTBOL
ARGENTINO:
EL CASO DEL CLUB ATLETICO BOCA JUNIORS.

Alumna

Catalina Presaras (28085)

Mentor

Roberto Dvoskin

Firma del mentor

Fecha:

Resumen ejecutivo

Desde hace tiempo que la industria del fútbol ha evolucionado y se ha transformado. Una de las características más importantes es que hace más de veinte años que comenzó a convivir con la economía, transformándose en una industria multimillonaria. Esto provocó que las instituciones tengan que comenzar a modificar y reinventar sus modelos de negocios. La aparición y aplicación del marketing deportivo fue trascendental para esta “modernización” que tuvieron las instituciones futbolísticas.

El análisis que se presenta a continuación tiene como objetivo identificar y diagnosticar como una adecuada aplicación del marketing deportivo, trae consigo mismas ventajas competitivas a la hora de la internacionalización. Para dicho análisis, se llevó a cabo el estudio de un caso para evaluar y analizar cuales fueron las herramientas y métodos utilizados por el Club Atlético Boca Juniors, ya que es el primer club a nivel nacional en aplicar el marketing deportivo para ser reconocido mundialmente.

Se efectuó la investigación teniendo en cuenta: I) El rol del marketing deportivo en Boca Junior, II) La estrategia de marketing deportivo que utiliza en su internacionalización, y III) A que problemas y potencialidades se tiene que enfrente a la hora de querer internacionalizar su marca. Para recopilar información sobre la institución, se realizaron entrevistas en profundidad con responsables y ex responsables, de diferentes sectores como el de Marketing y E-commerce y el Departamento de socios, entre otros.

▪

Palabras clave: Marketing deportivo, internacionalización, estrategias, Club Atlético Boca Juniors.

Índice

CAPITULO 1: INTRODUCCION.....	3
1.1 Problemática	3
1.2 Objetivos	6
General	6
Específicos	6
1.3 Justificación de las razones de estudio.....	6
1.4 Estrategia metodológica.....	7
Tipo de estudio	7
Técnicas de recolección de datos	7
1.5 Guía de lectura.	8
CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL.	9
2.1 Marketing Deportivo	9
Marketing cultural y de evento.	10
La marca	11
2.2 Plan de marketing internacional y sus herramientas.	12
2.3 Implicancia del consumidor y segmentación	13
CAPITULO 3: CASO DE ESTUDIO: Club Atlético Boca juniors.	16
3.1 Historia.	16
La Bombonera	19
El hincha de Boca.....	20
Presidencias:.....	22
Mauricio Macri.	23
3.2 Marketing deportivo en CABJ.....	25
La Marca “Boca Juniors”	36
Las peñas/Consulados.	42
La comunicación.	44
3.3 Análisis FODA.....	46
CAPITULO 4: CONCLUSIONES.	51
CAPITULO 5: REFLEXIONES FINALES.	56
Bibliografía básica	57
Anexos.	61

CAPITULO 1: INTRODUCCION

1. 1 Problemática

En este trabajo de graduación se abordará la temática del marketing deportivo en las estrategias de expansión internacional de los equipos de fútbol. Para luego poder aplicar los conceptos en el caso del Club Atlético Boca Juniors, de ahora en más, CABJ.

Para comenzar a describir la temática del marketing deportivo, hay que tener en cuenta el crecimiento de la industria deportiva a nivel mundial, especialmente el fútbol. Según autores, “El fútbol es un gran espectáculo, un excelente juego que divierte y entretiene, que a su vez, genera naturalmente adeptos en todo el mundo que conforman un gran mercado dando lugar a un voluminoso negocio” (Sacco, 2015:38). Se trata de un deporte universal que genera un sentido de pertenencia, el cual garantiza la lealtad de la persona hacia el club de fútbol del cual es fanático. Además, es un deporte social que profundiza la imagen de marca, amplía el círculo de consumidores y define nuevos mercados.

El fútbol es el deporte más popular y el que a la vez despierta más emociones en la Argentina, es por esta razón que los clubes de fútbol utilizan este espacio para sacar provecho y hacerlo rendir como un negocio. Por otra parte, los clubes de fútbol aprovechan, ya que es una industria que convive hace tiempo con la economía, por que simplemente se ha convertido en una industria multimillonaria. Según Ongarato (2013), el negocio de fútbol representa alrededor de us\$ 378 millones por año.

A partir de 1990, el fútbol pasó de ser una cultura nacional a una realmente internacional. Este fenómeno ha creado un negocio enorme con varias dimensiones, dentro de ellas, se encuentra el marketing deportivo. Además, generó efectos sobre la manera en como los equipos de fútbol profesionales se organizan y se estructuran a sí mismos. Molina (2019; 45) en su libro “*El método*

Manchester United: cómo aplicar con éxito el plan de los inventores del marketing deportivo en la era de la transformación digital comenta que hoy en día, la aplicación del marketing deportivo está presente en las diferentes áreas, departamentos, gerencias y direcciones de los principales clubes del mundo, y son de vital influencia para la toma de decisiones económicas, financieras y deportivas.

Molina (2019), luego de un análisis, llega a la conclusión de que el marketing deportivo es el motor decisivo para la obtención de ingresos y la expansión internacional de los equipos de fútbol, y permite trasladar a los aficionados una imagen de sus propiedades como marcas. Spitz (2009;16), en su trabajo de graduación, indica que los hinchas de fútbol, en su gran mayoría, son prisioneros de su pasión. Esto quiere decir que los clubes de fútbol poseen la ventaja de que el hincha de un club nace y muere con los colores de su amada camiseta. Entonces, el desafío que tienen los clubes de fútbol radica en capitalizar dicha pasión, ofreciendo productos y servicios, y llevando a cabo estrategias para aumentar sus utilidades.

El proceso modernizador de los clubes deportivos no sólo se preparaba el terreno para las innovaciones en el campo deportivo local, sino que parecía exigirlas para los equipos grandes y con posibilidades de inserta en el concierto de clubes con alcance mercantil internacional (Hijos, 2013; 61).

Hoy en día, según el vicepresidente de la FIFA, Luis Vicente, “La industria del fútbol, en Argentina, está funcionando al 20% o 25% de su potencial máximo. Ha alcanzado un nivel importante, de manera que tanto clubes como ligas o federaciones se están conformando, pero hay mucho margen”. Es decir, que en la Argentina hay un gran mercado que todavía no esta siendo explotado. Por esto mismo, los clubes de fútbol están innovando en sus estrategias de comunicación. Además, destaca “la industria del futbol tiene como principal objetivo satisfacer a los intereses de la hinchada –espectadores-”.¹

¹ <https://www.afa.com.ar/es/posts/informe-de-clubes>

Resulta relevante destacar que para este trabajo de investigación se tomará como caso de estudio el Club Atlético Boca Juniors. El Club Atlético Boca Juniors, fue fundado en 1905, en el Barrio de La Boca, Buenos Aires. Según cuenta Davidson (2006), hoy en día CABJ es uno de los clubes más importantes de América y del mundo, ya que sigue siendo líder en términos de resultados deportivos, no solamente en Sudamérica, sino en el mundo entero.

A principios de la década del 90', con la presidencia de Mauricio Macri, el club emprendió la reinversión de la marca Boca Juniors, lo que lo llevo a lo más alto. Esta reinversión, según Chiarrone (2017), lo llevó a lo más alto del éxito deportivo y lo transformo en un atractivo deportivo, de interés internacional. Estas estrategias que utilizaron permitieron generar valor en la marca ya que se abrieron nuevos canales de comunicaciones que permitieron posicionar a la marca dentro de las más importantes de la Argentina en el siglo XX, de la industria del fútbol.

A lo largo de este trabajo, se analizarán las estrategias que sigue utilizando el CABJ, para mantener el club en lo más alto del fútbol internacional, ya que luego de la presidencia de Mauricio Macri, pasaron por el poder diferentes figuras políticas.

Universidad de
San Andrés

1. 2 Objetivos

General

- Explicar cómo una adecuada aplicación del Marketing Deportivo Internacional, trae consigo ventajas competitivas.

Específicos

- Examinar el rol del marketing deportivo dentro de CABJ.
- Identificar la estrategia de marketing deportivo que utilizan en su internacionalización.
- Analizar cuáles son los problemas y potencialidades que tiene CABJ en su marketing deportivo, cuando quiere llevar a cabo su estrategia de internacionalización de marca.

1. 3 Justificación de las razones de estudio

Dado que hoy en día el fútbol se ha convertido en un concepto globalizado y es un deporte que arrastra pasiones de millones de personas en todo el mundo, resulta interesante ver como los clubes de futbol utilizaron el marketing deportivo en sus estrategias de internacionalización, para obtener ventajas competitivas. También, les permite trasladar al aficionado la imagen que pretende desde los diferentes estamentos y fortalecer el concepto de marca.

El análisis de las estrategias empleadas por el Club Atlético Boca Juniors evidenciará las mejores prácticas a nivel nacional y también, la de otros clubes del mundo. Este trabajo espera poder enriquecer la visión de las estrategias empleadas por la institución.

1. 4 Estrategia metodológica.

Tipo de estudio

Para la realización del trabajo de graduación se llevará a cabo una investigación de tipo descriptivo. La razón por la cual se ha optado por este tipo de estudio radica en el objetivo principal, ya que es entender y analizar el marketing deportivo que lleva a cabo el CABJ en sus estrategias de internacionalización.

La investigación se realizará a partir del estudio del caso de CABJ, como ejemplo de la utilización del marketing deportivo para la obtención de ventajas competitivas internacionales frente a los demás clubes de fútbol. Se realizará una descripción del marketing deportivo en las estrategias de internacionalización. Por otro lado, se analizará cómo esto impacta con éxito en las estrategias que CABJ aplica.

Técnicas de recolección de datos

Para llevar adelante este trabajo de investigación se recurrirá a una recolección de datos tanto primaria como así también secundaria. Es decir, que se hará una recolección de datos de manera propia de acuerdo a los intereses y necesidades de este trabajo, como así también se recurrirán a datos obtenidos en investigaciones anteriores por otros investigadores.

En el caso de la investigación secundaria, se utilizará información de artículos y notas de diarios argentinos e internacionales, revistas especializadas, sitios web de clubes del fútbol, papers obtenidos en base de datos, libros de management y marketing, libros de fútbol y videos de internet. En lo que respecta a fuentes primarias, se recurrirá a fuentes cualitativas, es decir, que se realizarán entrevistas en profundidad. Esta técnica será útil para el trabajo puesto que permitirá tener un mayor entendimiento de cómo se aplica el marketing deportivo en las estrategias de internacionalización. Asimismo, las respuestas obtenidas ayudarán a profundizar sobre ciertas cuestiones que se evidencien relevantes.

En relación a ello, en principio, se harán entrevistas al sector de Marketing, de CABJ.

1. 5 Guía de lectura.

Este trabajo de graduación plantea un marco conceptual o teórico respecto del marketing deportivo. Luego se esboza un capítulo de aplicación de un caso para llevar todo lo teórico a la práctica y así poder cumplir con el objetivo propuesto.

En el primer capítulo, se encuentra el marco teórico donde se introducirán ciertos conceptos, necesarios para llevar adelante el trabajo. Se describe el marketing deportivo, la comunicación, la segmentación y la implicancia del consumidor como conceptos centrales.

En el segundo capítulo, se presentará el caso elegido para el desarrollo de este trabajo de graduación: Club Atlético Boca Juniors. Se desarrollan los principales conceptos y modelos que sustentan al marketing deportivo de la institución. Además, se hace un análisis FODA donde se explican las ventajas y desventajas que tiene la institución a la hora de aplicar las estrategias y herramientas del marketing deportivo.

Por último, están las conclusiones de este trabajo. Es importante que se puedan contestar los objetivos que se plantearon al principio. Para esta conclusión, se tendrá en cuenta el caso de estudio trabajado. Obviamente se hace referencia a las herramientas y estrategias de marketing deportivo aplicadas a la hora de la internacionalización de CABJ y se dejan dudas y cuestionamientos para continuar investigando en el futuro como extensión de este trabajo o en otro distinto.

CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL.

2. 1 Marketing Deportivo

Como lo define el autor Pablo Sánchez Bujan (2008), el marketing deportivo es “la técnica de llevar a cabo la relación de intercambio entre el centro deportivo y el cliente, identificando, planificando, programando, desarrollando, creando y sirviendo un producto o servicio, que sea deseado por los clientes y que genere beneficios para las empresas”. Por otro lado, Gerardo Molina (2010), lo define como un concepto que “abarca todas las actividades fundamentales de las empresas, instituciones y sus marcas, dándoles sentido de pertenencia y unidad de orientación”, ayuda a las organizaciones a establecer sus objetivos y planificaciones a largo y corto plazo como así también sus planes de marca, a definir el campo competitivo en el cual se van a desarrollar, a hallar ventajas respecto de los competidores y definir tareas para la estrategia de mercado.

Por su parte, Rivera Camino y Molero Ayala (2012) en su libro “*Marketing y fútbol. El mercado de las pasiones*” definen al marketing deportivo como el “Conjunto de actividades enfocadas a conocer y satisfacer las necesidades de las personas interesadas en el consumo del deporte, a través de la creación e intercambio de deseos y satisfactores, entre organismos y factores de manera voluntaria y competitiva”. El marketing deportivo es una disciplina que se basa en la aplicación de técnicas de comercialización, comunicación y distribución en el ámbito deportivo.

Por otro lado, Ricaldoni (2013) hace referencia a que “el marketing deportivo no es ni más ni menos que la aplicación de las técnicas y estrategia pura del marketing tradicional. No existe marketing deportivo diferente al marketing. Lo que claramente los diferencia, es la extensión de la pasión. La pasión entendida como la fidelización de la marca y, cruzando todo tipo de niveles socioeconómicos”

Ongarato (2013) en su trabajo de licenciatura hace referencia a una entrevista que le realizan a Francisco Aguilar² (2009), en la cual este último explica que cada industria redefine el marketing por sí misma: “El marketing deportivo es el marketing adaptado al proceso de comunicación del deporte, el cual busca incentivar el consumo. Empezó a existir cuando el deporte dejó de tener el espíritu amateur, y comenzó a ser un negocio; cuando los medios de comunicación irrumpieron en el juego”. El mismo Aguilar explica en un capítulo del libro *“Marketing and football. An internacional perspective”* que el marketing deportivo es la disciplina que se encarga de transformar el deporte en un producto.

Según Agustín Ongarato (2013), el marketing deportivo trabaja con una oferta de elementos tangibles e intangibles que representan un conjunto de beneficios para los demandantes que pueden ser de carácter funcional, afectivo, psicológico, social o estético.

El presente trabajo ha tratado de recopilar las definiciones más importantes sobre marketing deportivo de los diferentes autores. Todas las definiciones tienen un denominador común: la generación de beneficios a través de la explotación de recursos del marketing como la marca, la estrategia de posicionamiento, el patrocinio y demás activos de la institución.

Marketing cultural y de evento.

Es relevante destacar que el marketing en el fútbol no es únicamente parte del marketing del deporte, sino que también es influenciado por otras disciplinas del marketing, como el marketing de eventos o el marketing cultural. Como afirman Colbert y Cuadrado (2013) en el marketing cultural lo que se pretende no es satisfacer las necesidades del consumidor sino llevar el mayor número posible de personas a disfrutar del espectáculo. Uno de los objetivos de los clubes de fútbol es atraer a los potenciales consumidores al estadio. En cuanto al marketing de eventos, Siskind (2017), lo define como la relación con la

² Licenciado en Ciencias de Comunicación, ex encargado de Licensing del Club Atlético Boca Juniors y co-autor del libro “Marketing deportivo: el negocio del deporte y sus claves”.

planificación, organización y ejecución del plan de una exhibición. El departamento de marketing, junto a todos los demás sectores del club, son los encargados de conseguir que todo lo que rodea al partido en sí mismo salga como se pretende, buscando la fidelización del aficionado.

En conclusión, no podemos enmarcar el marketing del fútbol únicamente como parte del Marketing deportivo, sino que, por su carácter cultural y de evento, se encuentra en la intersección entre estas modalidades.

La marca

Uno de los atributos que deben tener los clubes de fútbol para llevar adelante las estrategias de comunicación y lograr un exitoso proceso de intercambio con el consumidor es la marca. Kotler (2001) define a la marca como “nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de estos elementos que tiende a identificar los bienes y servicios de un vendedor y a diferenciarlo de sus competidores”. Es decir, que la marca es uno de los activos más importantes de los clubes de fútbol, ya que es la diferenciación que se obtiene con el resto del mercado de acuerdo a cómo es percibido por el consumidor y, también, marcará el éxito o no de la misma generando una ventaja competitiva.

Molina (2019, 57) comenta “dentro de un club de fútbol como propiedad deportiva, prevalece la marca, ya que es un activo intangible del mismo y tiene un papel fundamental a la hora de transmitir todos los valores, principalmente, en cuanto a la identificación del aficionado con el equipo”. La identidad de marca se constituye a través de los atributos que posee y que percibe, que se encuentran vinculados al nombre o al símbolo que representa. Esto quiere decir, que la identidad hace posible la tangibilización de la marca y contribuirá al posicionamiento de la misma en el mercado.

Al hablar de marca es inevitable pensar en el valor de la marca, es decir, en el valor que un producto ha adquirido a lo largo del tiempo como consecuencia de las experiencias de los consumidores. Molina (2010), indica que el valor de marca está constituido por tres factores principales:

- Diferenciación: sin ella, la marca carecerá de fidelidad.
- Estima: el afecto que se le tiene a la marca.
- Conocimiento: hace referencia al éxito de la construcción de la marca.

Lo que busca el valor de la marca es diferenciar una marca del resto para de esta manera crear una imagen única para los clientes, que va más allá de la promoción convencional de un producto, ya que crea un vínculo duradero con el cliente y pretende crear una relación entre los consumidores y la marca para que se mantenga en el tiempo. Es una estrategia del posicionamiento de la marca, crea lealtad por parte de los consumidores y posiciona un producto con respecto de la competencia.

2. 2 Plan de marketing internacional y sus herramientas.

El plan de marketing incluye un programa de acción en el cual se especifica de que manera se va a llevar a la práctica la estrategia de marketing (Kotler y Armstrong, 2016). Para Molina (2007), cualquier institución/empresa debe tener un plan de marketing ya que es básico para la comercialización de productos y/o servicios. Además, el autor lo define como “elaboración escrita de un documento riguroso y creativo en el que de una forma sistemática, y previa realización de los correspondientes estudios e investigaciones de marca, se definen la estrategia, las tácticas y los objetivos a conseguir en un determinado lapso, así como se determinan los programas de acción que sean precisos”.

Según Calzado Arijia (2012) explica en su trabajo de investigación, un plan de marketing internacional a cambio de un Plan de Marketing, le permitió a la empresa tener mayor control sobre las incertidumbres del entorno exterior. El autor hace referencia a 4 pasos importantes a seguir en el armado del plan de marketing internacional:

- 1) Realizar un *análisis de entorno propio*, es decir analizar las capacidades de la empresa, el análisis del sector y realizar una valoración de: los objetivos, los recursos, ayudas y subvenciones.

- 2) Consta de la *selección o delimitaciones* de: mercados, líneas de producción, formas de entrada, estrategia, objetivos de mercado.
- 3) En esta etapa aparece el *marketing mix internacional*, que consta de la selección del producto, precio, distribución y promoción.
- 4) Por último, la *implementación*. Es necesario definir las tareas y los responsables para llevarlas a cabo, establecer los plazos del control sobre la aplicación y el análisis de posibles desviaciones.

Resulta interesante destacar que otra herramienta fundamental en el marketing es la comunicación. La comunicación aporta al marketing deportivo técnicas para informar, persuadir, motivar, incentivar a los consumidores de deporte, pero también generar imagen (Cubillo y Cerviño, 2008). Sin ella no se puede transmitir el mensaje al consumidor, por lo tanto, el marketing no podría lograr una de sus principales funciones, la de contar creativamente el mensaje que se quiere hacer conocer. Por otro lado, el deporte es un excelente soporte de comunicación, para contactar con diversos públicos objetivos, al haber una predisposición favorable del mismo (Cubillo y Cerviño, 2008).

En resumen, la comunicación se ha convertido en un activo estratégico para las instituciones en lo que respecta a la creación de marca, convirtiéndose en una de las herramientas claves para el departamento de marketing de las mismas (Ricaldoni, 2013).

2. 3 Implicancia del consumidor y segmentación

Antes de analizar el conjunto de componentes que intervienen en el marketing del fútbol, es necesario definir a quiénes se dirigen las acciones de marketing, es decir, cuál es el cliente objetivo de un club de fútbol para posteriormente analizar cómo maximizar los beneficios del mismo. Como Molina (2019) nos cuenta en su libro "*Management deportivo: del club a la empresa deportiva*" es importante conocer la diversidad de la demanda para poder establecer las políticas adecuadas de marketing y saber como satisfacer a fondo la misma.

El fútbol tiene una particularidad a diferencia de otros productos y servicios del mercado y es el factor emotivo. Este elemento distintivo se transforma en lealtad de los simpatizantes, lo que permite a los clubes maniobrar en consecuencia para atrapar adherentes y buscar que se priorice dicho componente en el momento de establecer diferentes estrategias de comunicación y comercialización (Molina, 2019; 45). La implicancia de los consumidores tiene un rol importante en el fútbol. Zaichowsky (1985, 342) define a la implicación como “la importancia personal percibida hacia un objeto en particular, basada en sus necesidades, valores e intereses”. La importancia que otorgan las personas a un deporte concreto influye en la formación de su identificación con un equipo en particular. Gwiner y Swanson (2003, 280), determinan que aquellos individuos fanáticos de un deporte que tienen un alto nivel de identificación para con su equipo presentan a mayores niveles de reconocimiento de patrocinio, de satisfacción y actitudes mas positivas que aquellos que no tienen un alto nivel de identificación.

Waleska Schlesinger, Alvarado Herrera y Martí Parreño (2012,71), en su “paper” sobre “El patrocinio deportivo: la implicancia del espectador y sus efectos en la identificación y lealtad”, llegan a la conclusión que los consumidores deportivos presentan diferentes niveles de implicación, por eso sería recomendable que las organizaciones fueran capaces de segmentar el mercado.

Dvoskin (2004) en su libro “*Fundamentos de marketing*” define a la segmentación como la identificación de un grupo de consumidores que presumiblemente se comportan de manera similar ante determinado producto o servicio. Por su parte, Molina (2019,34) comenta que la segmentación del mercado es uno de los conceptos claves para la eficacia de la empresa deportiva en su búsqueda de éxitos, por que conecta el análisis de gestión con la acción de gestión. Es decir, que la eficacia de la implementación de un plan de fútbol, se encuentra en una correcta segmentación de mercado. Esto se debe al amplio abanico de simpatizantes consumidores a los que van dirigidas las campañas de marketing.

Las decisiones de segmentación de los mercados ya no se enfocan en fronteras nacionales, sino que los segmentos de mercado se definen por los niveles de ingreso, patrones de uso u otros factores que a menudo se extienden a otros países y otras regiones (Cateora, Gilly y Graham, 2009; 20). Es aquí donde el marketing internacional tiene un rol importante. En el libro de marketing internacional (2009, 24), el mismo esta definido como la realización de actividades comerciales, tales como la toma de decisiones sobre precios, promoción, creación de productos y distribución mas allá de las fronteras nacionales. Como bien destacan los autores (Cateora, Gilly y Graham, 2009; 316), la explosión de la información les permite a los profesionales del marketing segmentar los mercados de manera mas fina que nunca.

Molina (2019, 46) comenta que hay numerosas formas de segmentar a los consumidores del fútbol. Cada club tiene una segmentación particular. Para Molina (2019, 47) , la división en función de la fidelidad de marca y su grado de pasión por el deporte en general y el equipo en particular, le permite al club orientarse en función del comportamiento y dirigir a través de esto las estrategias de comunicación como los modos de actuación. Para este autor esta es la mejor forma de segmentar a los consumidores y potenciales clientes.

Universidad de
San Andrés

CAPITULO 3: CASO DE ESTUDIO: Club Atlético Boca juniors.

3. 1 Historia.

La amistad, el fútbol y la pertenencia al barrio son elementos que se repiten en la historia oficial de las fundaciones de los clubes argentinos, siendo los motores para la puesta en funcionamiento de estas instituciones. El fútbol se fue integrando a un conjunto de nuevas experiencias de sociabilidad, donde se le otorgaba una cierta utilidad al tiempo libre. Los ejecutores de dicho movimiento fueron los jóvenes hijos de inmigrantes y provenientes de los sectores populares urbanos, quienes se ocuparon de trasladar la pasión por la identidad territorial y el deporte en la fundación de equipos-clubes (Frydenberg, 1997).

En la primera década del siglo XX, e influenciados por las tendencias inglesas del momento, surgieron cientos de asociaciones deportivas en diferentes barrios de la ciudad de Buenos Aires. El CABJ fue uno de esos tantos. Como cuenta Chiarrone en su trabajo, Esteban Baglietto, Alfredo Scarpatti, Santiago Pedro Sana y los hermanos, Juan Antonio y Teodoro Farengo, fueron los que llevaron adelante la fundación del club. El 3 de abril de 1905 queda formado el Club Atlético Boca Juniors, con Esteban Baglietto y Amadeo Giesi como presidente y vicepresidente respectivamente. (Fabbri, 2006).

Según Hijós (2018), Boca Juniors es un club centenario, ya que su nombre viene de la castellanización del Athletic club, pero con un estilo de juego más relacionado a su contexto social. Así mismo, la autora comenta que el término "Juniors" que se adosó hacía referencia a la juventud de los integrantes de la nueva agrupación y fue propuesto por uno de los jóvenes, Santiago Pedro Sana, que estudiaba inglés. La intención como institución era identificarse alrededor de un territorio local, vecinal, de cuadra o de esquina, marcando además un sentido de pertenencia a un barrio y sector del país, donde primara el sentimiento y la razón de la defensa del propio espacio (Frydenberg, 1996).

En cuanto a los colores del club, hay un gran mito: el de la bandera inspirada en los colores del barco. Hijós (2013) nos cuenta que Juan Rafael Brichetto, joven que se había sumado al grupo de los pioneros durante la primera etapa del club y jefe de la murga de Boca “Los Farristas”, propuso ir al puente levadizo del acceso a una dársena del puerto –donde trabajaba- y esperar que pasará el primer barco para tomar los colores de su bandera de navegación. Todos los miembros de la entonces comisión fundadora estuvieron de acuerdo con la propuesta y se dirigieron al puente del puerto. El primer buque que apareció por la ribera fue el de Drotting Sophia. De este modo, el azar determinó que el azul y oro de la bandera sueca serían los colores que, desde el año 1907, identificarían y representarían a CABJ en todo el mundo.

En Argentina, asociaciones y clubes sociales y deportivos surgieron para cubrir insuficiencias estatales y para generar espacios de sociabilidad cultural y deportivo (Hijos, 2018). Siguiendo la tendencia jurídica de las instituciones deportivas en Argentina, la autora relata que el Club Atlético Boca Juniors también se conformó bajo el formato jurídico de “Asociación civil sin fines de lucro”. La “asociación civil deportiva” que caracteriza a los clubes argentinos, se diferencia del modelo de “las sociedades comerciales deportivas” propio de los clubes europeos.

La Asociación del Fútbol Argentino (AFA³) – el organismo que regula y controla el deporte del país-, establece por estatuto este modelo jurídico tradicional. Las asociaciones civiles sin fines de lucro tienen ciertas características. La primera es que los socios tienen derecho a votar cada, dos, tres o cuatro años –de acuerdo a cada estatuto- en un acto eleccionario voluntario, a los dirigentes que van a administrar, dirigir y representar los intereses colectivos del club, sin percibir un salario a cambio por dicha función. Otra característica, es que tienen la obligación de reinvertir un potencial superávit en el sostén de las actividades del club. Además, esta condición les permite mantener una relación particular

³ La Asociación del Fútbol Argentino es una asociación civil, constituida con arreglo a la legislación de Argentina e inscrita en la Inspección General de Justicia. Su duración es indefinida.

con el Estado, accediendo a eximiciones impositivas, cesión de terrenos o subsidios monetarios (Daskal y Moreira, 2017).

En septiembre de 1923 llegó una invitación al club por parte de tres empresarios españoles, quienes deseaban convocar a uno de los mayores exponentes nacionales a una liga deportiva en España (Hijós, 2013).

Siguiendo el relato de la autora, la institución de la ribera iba a ser entonces el primer equipo del fútbol argentino en realizar una gira por el viejo continente, transformándose en el primer embajador de nuestra tierra que paseó su fútbol por los países de mayor prestigio futbolístico, siendo una verdadera hazaña en lo deportivo. El desafío para los dirigentes fue convertir a la institución en el representante nacional que se exhibirá en el fútbol mundial. De este modo, se organizó el apoyo a Boca previo a su partida a Europa, para que todos acompañaran la gira a modo de campaña con fundamento nacionalista, con el objetivo ese dar a conocer el modo de juego y capacidad futbolística argentina.

Siguiendo la historia⁴, el 5 de febrero de 1925, se embarcaron rumbo a Europa un plantel compuesto por 12 jugadores propios y 5 invitados (Véase anexo I). El diario Crítica, el periódico con más ediciones y tirada de habla hispana de aquella época, había hecho parte de la organización y especialmente la difusión del evento, intentando transformar la gira en una epopeya patria y un éxito comercial (Frydenberg, 2005). Cuando el plantel de jugadores regresó al Puerto de Buenos Aires, fueron recibidos como héroes por una multitud y reconocidos por la labor con el título de Campeón de Honor en 1925 otorgado por la AFA (Hijós, 2018).

Al ser el primer club argentino en salir de gira al exterior, este hecho actúa como un insumo de orgullo para los hinchas de la entidad y refuerza su sentido de pertenencia e identidad (Hijós, 2013).

⁴ Información obtenida de <https://www.bocajuniors.com.ar/el-club/historia/1925>.

A partir de 1931 pasó a la primera división, y ganó ese año el primer campeonato profesional del fútbol argentino. Continúa a partir de ahí su racha triunfadora que se resume en la obtención de numerosos títulos nacionales e internacionales, además de los reconocimientos que le han sido otorgados. (Pabón Porras, 2014)

La Bombonera

El estadio de Boca Juniors está ubicado en el barrio de La Boca, Buenos Aires. Oficialmente es llamado "Estadio Alberto J. Armando", pero el estadio es conocido afectuosamente como La Bombonera. Este nombre se debe a un área característica que asemejaba a una serie de cajas rectangulares apiladas una sobre otra (Véase anexo II). Fue construida en 1938. Para ese entonces, el estadio podía acomodar aproximadamente 49.000 simpatizantes.

La Bombonera, hoy en día, es uno de los estadios más reconocidos del mundo debido a la intensidad de sus fanáticos. "El campo en La Bombonera literalmente se mueve todos los domingos", dijo Riquelme, una de las estrellas del club Boca Juniors. "Es una atmósfera que no puedes encontrar en ningún otro lugar en el mundo. Yo extraño todo eso. No hay como el estadio de Boca. Es el único lugar que conozco en el mundo donde los fanáticos cantan durante todo el partido y el estadio se mueve"⁵. Por otro lado, Pablo Lissotto⁶ (2020) en una entrevista comentaba: "Como decía el Tanque Rojas, cuando pisas el césped de La Bombonera miras para arriba y no ves el cielo, ves a la gente que se te cae encima".

Cabe destacar, que la revista inglesa "Four Four Two"⁷ lo destaca como el mejor estadio del planeta, el templo del fútbol, un lugar donde "los cánticos, los aplausos y los saltos hacen que el suelo vibre como un pequeño terremoto", haciendo referencia a que la Bombonera "no tiembla, LATE".

5 "Riquelme doesn't rule out returning to Argentina team" Goal.com, 2007.

6 Periodista de Boca en La Nación Deportes,

7 <https://www.fourfourtwo.com/features/fourfourtwos-100-best-football-stadiums-world-no1>

La Bombonera siempre quedo chica para la cantidad de socios que tiene CABJ. Es por esto, que durante las distintas presidencias el objetivo siempre fue refaccionarla. Con los cambios que se realizaron, actualmente, el estadio puede albergar aproximadamente a 54.000 mil socios, simpatizantes.

La actual presidencia de Ameal, tiene como objetivo los siguientes cambios en La Bombonera: “El sector continuación de la platea L, donde sacamos los vidrios, va a ser todo popular; las dos cabeceras, populares, y las dos que se enfrentan en el medio de la cancha para palcos y plateas. Lo que estamos previendo son 20 millones de dólares, en el Mundo Boca no es inalcanzable, con tiempo se puede lograr. Estamos trabajando con China, México, empresarios. Queremos cambiar fútbol por plata, no plata por plata” (Tyc Sports, 2020). Este proyecto se lleva a cabo bajo el nombre de “La Bombonera 360°”.

El hincha de Boca.

La hinchada de Boca es mundialmente conocida como la “12”. Este nombre surgió en la gira Europea de 1925. Con la delegación, de ese momento, también viajaba un hincha: Victoriano Caffarena, un argentino (...) que se improvisó como masajista y utilero (Caparrós, 2004). Los jugadores del plantel lo llamaron “el jugador número 12”.

Chiarrone (2017) en su trabajo de investigación, comenta que la hinchada de Boca Juniors impacta, es la hinchada que siempre va al frente y, efectivamente, se siente el jugador número doce en el estadio, y es lo que el visitante quiere vivir, quiere sentir esa experiencia de ser parte del show, del espectáculo que Boca Juniors puede brindar. El hincha de Boca es distinto al resto, es más particular, transmite más emociones y es más apasionado. Es un hincha que siempre alienta, que hace sentir al resto acompañado. Es decir, el hincha de Boca va más allá de las cuestiones deportivas, es fiel al club sin importar el resultado. Y esto es algo de lo que transmitió en aquellas personas que no son hinchas del club, que se vieron impactadas por lo que la hinchada representa.

Según el “Tano” Pernía⁸: “No hay como el hincha de Boca, son distintos, únicos. Opino con el corazón”. Además, como comentó Alejandro Consentino en la entrevista, “El hincha de boca es un fiel exponente de esa cultura popular que tenemos acá en la Boca”.

Dentro del grupo de hinchas, se pueden encontrar una distinción: los socios, que son aquellos que pagan la cuota mensual al club y forman parte de la asociación civil que éste constituye. Los socios acceden libremente al estadio local sin abonar la entrada, a diferencia de los hinchas que no están afiliados. Además, como miembros de la asociación civil, poseen el derecho de votar a otros afiliados para el desempeño de los cargos directivos y de presentarse como candidato a tales puestos (Hijós, 2013).

Actualmente, el CABJ cuenta con 230.818 socios (Véase anexo III). El club cuenta con 9 diferentes categorías, entre ellas están: los honorarios, los vitalicios, los activos, los cadetes, los menores, los bebés-infantiles, los del interior, los del exterior y los socios adherentes. Esta última categoría fue creada con la dirigencia de Angelici⁹, dado a que el cupo de Socios activos siempre estaba completo. Esta categoría posee los mismos derechos que el socio activo y las distintas categorías, excepto el ingreso a la cancha. Dentro de esta categoría, también se encuentra el socio adherente del interior y del exterior.

Según el Estatuto del Club, específicamente el artículo 12º, la categoría de socios del exterior comprende a los socios de dieciocho (18) años y que posean su residencia habitual fuera de los límites de la República Argentina. Dentro de la cantidad de socios nombrados previamente, se estima que hay 100 socios activos del exterior y aproximadamente 200 socios adherentes del exterior.

La actual presidencia del CABJ, asumida en diciembre del 2019, tiene como objetivo culminar su mandato con un millón de socios. El detrás de este plan estratégico es llegar a ser el club con más socios a nivel mundial. “Nos

⁸ Exfutbolista y expiloto de automovilismo argentino retirado. Se desempeñó como futbolista entre las décadas de 1970 y 1980. <http://www.clubindependiente.org/idolos/vicente-pernia.php>

⁹ Presidente desde el 14 de Diciembre de 2011 hasta el 13 de Diciembre de 2019.

planteamos el objetivo final de sumar un millón de xeneizes en todo el mundo para ser el club con mas socios a nivel global. Y que cada uno de ellos sienta el orgullo de pertenecer y de lograr un Boca cada vez mas grande”, aseguró Daniel Ivoskus, miembro del equipo internacional¹⁰.

La manera en que van a lograr esto es a través de la creación de diferentes categorías de socios, como por ejemplo la de Socio internacional, además de crear membresías. Por otro lado, también, se le va a dar mucho mas foco al socio internacional y al del interior, a través de una mejor atención, mayores servicios y creando un BOCA Fun Fest (simularía a una FunFest de los Mundiales). La dirigencia quiere cumplir el objetivo sin dejar de lado el programa de beneficios que tienen los socios xeneizes.

Presidencias:

Por lo mas alto de la gerencia de CABJ pasaron diferentes presidentes, a lo largo de este trabajo de investigación, se analizaran los periodos que van desde la primer presidencia de Mauricio Macri hasta la última presidencia de Daniel Angelici. Sin dejar de tener en consideración la actual presidencia de Jorge Amor Ameal, asumida en Diciembre de 2019.

Para un mejor entendimiento del trabajo, a continuación, se detallarán los periodos de cada dirigencia y sus respectivos presidentes:

- Mauricio Macri (1995-2008)
- Pedro Pompilio (2008)
- Jorge Amor Ameal (2008-2011)
- Daniel Angelici (2011-2019)
- Jorge Amor Ameal (2019- actualidad)

¹⁰ <https://www.infobae.com/deportes-2/2020/05/04/boca-abre-una-nueva-categoria-de-socios-para-los-hinchas-que-residen-fuera-del-pais/>

Durante el desarrollo del trabajo será posible observar el inicio de un proceso modernizador del club con la presidencia de Mauricio Macri, pero en cuanto a las gestiones siguientes, las mismas tuvieron que realizar su trabajo haciendo hincapié en desarrollar un programa de comunicación para difundir toda esa acción realizada, implementando una gestión corporativa de marca y de responsabilidad social. Cabe destacar que las gestiones de Pedro Pompilio y Jorge Amor Ameal fueron menos mediáticas. Mientras, que la gestión de Daniel Angelici, intentó seguir sus acciones inspirado en la gestión macrista.

Mauricio Macri.

La asunción de Mauricio Macri a la presidencia del CABJ oficializa el inicio de una nueva etapa para la institución. Asumió en Diciembre de 1995 y estuvo 12 años al frente del Club Boca Juniors, el club de sus amores, como presidente del mismo (Chiarrone, 2017).

En su campaña para la postulación de presidente del club, habla de 4 objetivos ambiciosos:

- Ubicar al CABJ dentro de los 5 clubes mas grandes a nivel mundial, es decir, internacionalizar la marca Boca Juniors
- Crear un club que sea prestigioso
- Ordenar la institución en todos sus aspectos.
- Armar un equipo competitivo con jugadores que se adapten a las exigencias del club, con el fin de ganar terreno en el ámbito deportivo.

Cuando asume trae consigo a Andrés Ibarra como Gerente General con el objetivo de profesionalizar el club. Para esto se implementan herramientas tales como planes estratégicos y financieros, medidas de desempeño, objetivos, incentivos, gestión de procesos y calidad, y una estructura organizacional que aun sigue estando con pequeños cambios (Davila, 2019) (Véase anexo IV) .

“Para recuperar la gloria perdida” fue el slogan de su presidencia. Su propuesta era introducir elementos o teorías gerenciales, propias de las empresas, a una asociación civil deportiva. Macri decidió incorporar el marketing deportivo como el motor estratégico para alentar, a través de la imagen del club, inversiones privadas e ingresos mediante la venta de productos. Así, CABJ se transformó en el primer club argentino en emprender “la modernización” del fútbol y su mercantilización. Este proceso se caracterizó por la aplicación de técnicas que tendrían como objetivo primordial la maximización de la utilidad, el beneficio del fútbol y los productos derivados de este. Además, el proceso se enmarca en una tendencia nacida en Europa a fines del siglo XIX, exacerbada y expandida posteriormente a nivel mundial, que ha sido fundamental para que el deporte pudiera convertirse en una de las industrias más valiosas y fructíferas del mundo (Hijós, 2013).

A raíz de esto, las medidas impulsadas en su gestión llevaron a crecer económicamente y a ser una de las marcas corporativas de mayor facturación. En su libro, “*Pasión y gestión*” (2009), se resumen tres pilares del éxito de la gestión de Macri en el club, que permitieron mantener un nivel de competitividad razonable y alcanzar un posicionamiento internacional. En primer lugar, se logró un aumento en los ingresos comerciales, destacándose los percibidos por los auspicios de la camiseta y el patrocinio de indumentaria. En segundo lugar, se creó un sector corporativo para empresas en el estadio, con ingresos de un millón de pesos por año, y se organizaron giras al exterior que aportaron alrededor de un millón y medio de dólares. Y, por último, la cifra más importante proviene del aporte de la fábrica de talentos, el estímulo que recibieron las divisiones juveniles del club, que generaron alrededor de doscientos millones de pesos desde 1995 a 2007, potenciando los resultados económicos.

3.2 Marketing deportivo en CABJ.

Proni & Zaia (2007) sostienen que el proceso de modernización en el deporte cobro notoriedad cuando el fútbol se convirtió, a través de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, en una práctica dominante a escala global, por que – si bien ya existía el mercado de pases, de compra y venta de jugadores en el ambiente futbolístico- fue en los años noventa cuando parece que esto cobra una magnitud distinta, y una de las dimensiones nuevas es el marketing deportivo.

Este modelo de modernización en las instituciones deportivas conjugaba una serie de pilares: el ingreso de especialistas en marketing deportivo, sus ideas y teorías empresariales como la instalación de un club como la marca, el crecimiento de empresas patrocinadoras, la venta de productos licenciados y la remodelación de los estadios para transformarlos en centros de conferencia y una atracción turística a nivel internacional. Ahondando entonces este discurso de la gestión modernizadora y mercantilizadora de las entidades, se estima que los clubes deportivos que sigan estos patrones de gestión empresarial, dirigidos por el personal profesional adecuado, lograrían resultados económicos trascendentales (acompañados de logros deportivos), que traerían aparejadas situaciones de crecimiento en todos los ámbitos de las instituciones, potenciándose como marcas dentro del mercado (Hijos, 2013).

Así fue como la gestión moderna se afianzo con la búsqueda de una administración empresarial y la conducción por parte de dirigentes profesionales y formados, quienes estuvieron mas orientados por la ética del lucro y por la implementación de programas de marketing deportivo (Cruz, 2005).

Con la gestión de Mauricio Macri ya vigente el CABJ se convirtió en el pionero de la Argentina en la construcción de una gestión moderna a través de la conducción de dirigentes con un marcado perfil empresarial.

El rol de los nuevos dirigentes en el club debía aspirar a posicionar al Club Atlético Boca Juniors en el mercado internacional con la intención de conseguir auspiciantes lucrativos y procurar el aumento de las ventas de los productos derivados del fútbol (Proni & Zaia, 2007).

A partir de esta modernización en el ambiente futbolístico, el departamento de Marketing cobro identidad para orientarse en la búsqueda de un grupo selecto de sponsor que quisieran colaborar con sus nombres en la camiseta oficial del equipo, indumentaria, en el estadio, en las canchas de entrenamiento y en las sesiones de prensa (Hijos, 2013). Según Estaban Amoia¹¹, “El sponsor es un socio estratégico que te está confiando su marca para tu camiseta y el club debe ayudar a hacer conocer la marca; tenemos que generar una relación que sea “ganar-ganar”. Si uno gana más que el otro, a largo plazo no funciona por eso intentamos pensar poniéndonos en el lugar de la marca”. Además, Enrique Sacco (2015; 84) destaca que “las energías de los clubes de fútbol, generalmente, se destinan a conseguir sponsors para las camisetas y la estática”

Macri y Salvestrini, dirigente en ese momento, querían firmar con empresas de carácter mundial, de tal manera que ayudaran a Boca Juniors a posicionarse internacionalmente (Chiarrone, 2017). Los sponsors a lo largo de las diferentes dirigencias fueron cambiando, sin perder el objetivo primordial: posicionarse internacionalmente.

Nike fue la elegida para ser el primer sponsor técnico del club, ya que era una empresa que aseguraba la calidad en la indumentaria, así como también la inserción en el mercado mundial. El acuerdo fue tan positivo que la empresa mantuvo contrato con el club por 24¹² (veinticuatro) años. Pero con la presidencia de Daniel Angelici, el acuerdo cesó y se generó uno nuevo con la marca Adidas. Este nuevo acuerdo fue uno de los mas importantes que se realizo en el último tiempo del club. Entro en vigencia el 1º de enero de 2020 y se extenderá hasta

¹¹ Commercial and Marketing Manager en CABJ, Marzo 2017- Enero 2020.

<https://www.linkedin.com/in/esteban-amoia-podesta-9b16342/?originalSubdomain=ar>

¹² https://tn.com.ar/deportes/millones/luego-de-24-anos-boca-deja-nike-y-firma-con-adidas-por-una-suma-que-genera-malestar-en-river_982159

el 31 de diciembre de 2029. Se estima que Adidas le dará 10.069.000 dólares por año, fijo. Pero es solo la base. A ese número se le deben agregar todos los ingresos por regalías en el país y en el exterior¹³. Además, se espera que esto aumente en más de un 40% los ingresos del club.

Por otro lado, la presidencia de Macri, firmó acuerdo con la marca internacional Pepsi. Esto le sirvió para contar con otra marca de importancia mundial y de esta manera desplazar a la empresa nacional Quilmes de la camiseta. Después de que Pepsi se retirara como auspiciante, en 2005, y manteniendo el lineamiento internacional, el club firma contrato hasta el 2008 con Coca-Cola. Luego del acuerdo, Mauricio Macri expresó: "La marca ha demostrado siempre un compromiso fuerte con el deporte y contribuye a que todos los argentinos disfruten de este apasionante juego"¹⁴.

Según Chiarrone (2017), en su trabajo de investigación, otro acuerdo importante que tuvo CABJ en el 2005 fue con la marca RED MEGATONE (luego se convertiría en Megatone), una cadena que se dedica a la venta de electrodomésticos, productos de tecnología y artículos para el hogar. Este acuerdo logró posicionar a Megatone en el plano nacional y ayudar a Boca Juniors en el plano internacional, dado que la cadena se presentaba en distintas ferias en China, y para captar clientes, en sus stands los televisores reproducían imágenes y videos del Club Atlético Boca Juniors con la intención de que la gente se acercara a conocer más sobre la marca de la cadena de electrodomésticos. La marca tuvo presencia en la parte delantera de la camiseta hasta el año 2009.

Con Angelici, en el año 2012, aparece como nuevo "main sponsor" estratégico BBVA Banco Francés (Véase Anexo V), que no solo incluye la "sponsorización" de la camiseta de fútbol, sino que también incluyó la tarjeta "xeneize" que sintetiza una estrategia de co-branding entre el banco y CABJ. De este modo, se crea la posibilidad de generar soluciones sociales además de las comerciales

¹³ <https://www.lanacion.com.ar/deportes/futbol/el-legado-macrista-boca-logros-obras-vuelta-nid2314444>

¹⁴ <https://www.produ.com/noticias/coca-cola-vuelve-a-auspiciar-a-boca-juniors>

(con beneficios exclusivos a los clientes). Los directivos de la asociación bancaria, al asociarse con el club, declararon que el fútbol tiene para ellos unos valores universales de esfuerzo, trabajo en equipo, superación y juego limpio que están perfectamente alineados con los valores que defiende el banco, es por ello que, recurrieron a este patrocinio, para unir inteligentemente los valores de crecimiento, superación, competitividad, lo que siempre ha movido al deporte y BBVA (Hijós, 2013).

Resulta interesante destacar las siguientes palabras de Enrique Sacco (2015), en su libro *“Mucho más que fútbol: El juego, el negocio y la ciencia: Cómo cambiar el fútbol Argentino”* : “El hecho de que el futbol sea tan popular ha significado que los equipos mas importantes del mundo sean objeto de deseo de las grandes empresas multinacionales, pues para estas el patrocinio representa no solo el trampolín ideal para saltar a la fama, sino la única forma de lograr llegar a un público al cual antes no podían acceder”. Esto mismo sucedió con el nuevo acuerdo, firmado en 2018, con la empresa Qatar Airways, la aerolínea mas admirada del mundo. El acuerdo fue por 4 años y por un valor¹⁵ record para el fútbol argentino y latinoamericano. Desde Qatar Airways informan que la alianza con Boca Juniors forma parte de una “estrategia internacional” que tiene la empresa aérea de asociarse con los principales clubes del mundo para que “la marca sea reconocida por los millones de fanáticos que tiene el fútbol”¹⁶. Al mismo tiempo, estos acuerdos le dan prestigio internacional a la camiseta, además del importante ingreso que supone contar con esta marca en la indumentaria. “Estamos muy orgullosos y agradecidos de que una de las aerolíneas más prestigiosas del mundo haya elegido a Boca Juniors como parte de su estrategia de expansión regional en Sudamérica. Estamos convencidos que este acuerdo será muy fructífero para ambas instituciones en el cumplimiento de sus objetivos y metas”, sostuvo el presidente de Boca Juniors, Daniel Angelici, tras la firma del acuerdo.¹⁷

¹⁵ La empresa paga 6.7 millones de dólares por temporada.

<https://www.marketingregistrado.com/ar/futbol/2019/08/27593-los-ingresos-por-patrocinios-de-river-y-boca/>

¹⁶ <https://www.bocajuniors.com.ar/futbol/boca-qatar-airways>

¹⁷ <https://www.bocajuniors.com.ar/futbol/boca-qatar-airways>

En el año 2018, por primera vez, el club firma contrato con la empresa líder en el mundo del consumo masivo, Unilever. Actualmente, la empresa tiene presencia en los pantalones de los jugadores con su marca, AXE. Por otro lado, CABJ, en 2018 también, cierra contrato con la empresa AXION Energy por 2 años de patrocinio para tener presencia en la manga de la camiseta.

Con lo desarrollado previamente puede observarse que los sponsors dejaron de ser únicamente una mera acción publicitaria y se convirtieron en una estrategia de comunicación, sostenida, por el lenguaje universal del fútbol, su sentimiento de pertenencia, su alcance y su adaptabilidad a distintos mensajes (Hijos, 2013). Enrique Sacco, destaca la importancia que tienen las marcas para las instituciones deportivas, “las grandes marcas también se suben al negocio del fútbol. Lo hacen con gran influencia en las camisetas, en la construcción y nombre de estadios, y pueden influir hasta en la compra de los jugadores o la elección de los entrenadores” (2015;70). El objetivo fundamental de la fusión de dos partes es la obtención de nuevas fuentes de ingresos, sumado a la posibilidad de expandir la imagen de ambas partes.

Con la iniciativa desarrollada en forma integral, en el marco de la tendencia innovadora de la institución, la dirigencia de Mauricio Macri utilizó otras herramientas, estrategias, para la internacionalización del club. Una de ellas fue la inauguración del Campus “Xeneize”, conocido como “La Cantera”. Éste tenía como objetivo recibir delegaciones de jóvenes entre 10 y 17 de todo el mundo, para que se hospedarán en el Complejo Habitacional de Casa Amarilla y se entrenarán en el Complejo Pedro Pompilio, para vivir la experiencia como si fueran jugadores de las divisiones juveniles de club. “Los equipos que nos visitan podrán vivir una semana inmersos en la cultura futbolística Argentina, luciendo nuestra camiseta y sintiendo la pasión boquense”¹⁸.

¹⁸ <https://www.bocajuniors.com.ar/el-club/campus-xeneize>

Otra de las estrategias de la dirigencia de 1995-2008 fue la creación de un Fondo Común de Inversión, en 1996. Este mismo fue aprobado por una asamblea extraordinaria de representantes, el 18 de octubre de ese mismo año, siendo el primero en su especializada en Argentina. Este Fondo cotizó en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires con el nombre de técnico “BoJuF”¹⁹, sometiéndose al escrutinio del mercado, hasta principios de 2003 que fue liquidado. Lógicamente, la cruzada económica y deportiva revalorizó, aún más, la imagen de CABJ a nivel internacional e incrementó las ganancias de todos los sectores: desde jugadores que firmaron contratos más favorables, empresas que comercializaron más productos, hasta los dirigentes que ganaron en reputación (Hijos, 2013).

La construcción del Museo de la Pasión Boquense, el 3 de abril de 2001, fue otra iniciativa del proyecto modernizador. Esta herramienta le sirvió a Macri para poder internacionalizar la marca aún más, ya que fue el primer museo del fútbol, no solo del país, sino de toda América (Chiarrone, 2007). El ex Gerente General de CABJ, quien trabajó doce años junto a Macri contó:

“Uno de los grandes logros que hicimos, que le dejó mucha plata a Boca y también mucho prestigio fue el (museo) (...) el Museo fue parte integrante de todo ese desarrollo que lo hacía diferente a los demás clubes. Hoy River tiene el suyo, Argentinos Juniors más “chiquito” pero también lo tiene... pero Boca fue el primero y además hoy mismo te parás en la puerta y llegan micros llenos de extranjeros y ahí no sólo mostrás lo que es Boca, la estructura y que sé yo, sino que mostrás los ídolos, mostrás las enseñanzas y además entra plata y vendes merchandising”
(Hijos, 2013)

El Museo se encuentra en el corazón mismo de La Bombonera. Se trata de un espacio de más de 2000 m², totalmente interactivo y con un gran despliegue tecnológico, a la altura de importantes museos europeos. Dentro de ese espacio se encuentra toda la información del CABJ.

¹⁹ Perrotti, Daniel Esteban. “Incidencia económica de resultados deportivos: El caso del Fondo Común cerrado de inversiones Boca Juniors”. (Trabajo de investigación de la Universidad del CEMA, 2006)

Otra herramienta que le sirvió al club en su proceso de internacionalización y así poder tener referencia en el exterior es el networking que el club logró realizar con importantes clubes a nivel mundial. Siguiendo con esta línea, los acuerdos mas importantes que se realizaron fueron la posibilidad de realizar giras y amistosos en diferentes partes del mundo. Según los datos de Hijós (2013), "Hoy en día CABJ es el club argentino que realiza mas giras y amistosos en el exterior". Resulta importante destacar que el autor Gerardo Molina (2010), basa su argumento en que las giras internacionales para prepararse físicamente previo a las competencias son una herramienta importante a la hora de posicionarse, de esta manera se logra captar la atención de los locales y conquistar nuevos mercados.

Si bien Boca comenzó a tener referencia internacional en 1925, con la gira que realizó a Europa, los tiempos eran otros. El Club comienza a tener realmente mayor notoriedad internacional cuando participa en los distintos campeonatos de Latinoamérica y copas internacionales (principalmente a partir del año 2000). A partir de este momento, el club ganó hinchas en varios de los sitios donde el equipo jugaba. Vale a aclarar que si bien los resultados deportivos positivos no van de la mano directamente con la correcta aplicación del marketing deportivo, en este caso ayudaron al cumplimiento de los objetivos que se había planteado la dirigencia en ese momento.

En junio de 2009 viajó a Alemania a disputar la Audi Cup. "Que hayan colocado a Boca en este torneo es un orgullo muy grande. (...) No tengo dudas de que tanto el Bayern, como Milán y Manchester United son grandes referentes mundiales", le indicó en aquel momento Carlos Bianchi, por entonces manager xeneize y quien negoció la gira a cambio de un millón de dólares²⁰. Luego, en el año 2012, el club inicio una gira sudamericana para realizar su pretemporada, y en este marco, jugó dos partidos amistosos en Colombia y el final, participó de un cuadrangular en Venezuela²¹.

²⁰ <https://www.lanacion.com.ar/deportes/futbol/el-legado-macrista-boca-logros-obras-vuelta-nid2314444>

²¹ <https://www.cronista.com/deportes/La-gira-de-pretemporada-de-Boca-se-transmite-a-traves-de-DirecTV-20120725-0005.html>

Esta filosofía no se modificó en los últimos años. "Estados Unidos tiene un potencial muy alto en el fútbol y tiene instalaciones preparadas que son de primer nivel. El complejo IMG debimos confirmarlo porque había equipos europeos interesados en estar ahí. Boca no gastó para viajar, generó ingresos, fidelizó un público latino muy importante y también mantuvimos contactos con distintas firmas a explotar en el futuro inmediato", explicaba Christian Gribaudo, por entonces el secretario general del club, luego de realizar su pretemporada allí en 2015²².

En el año 2017, viajó a Paraguay para realizar su pretemporada²³. Al año siguiente, Boca recibió un ofrecimiento para realizar una pretemporada en Vietnam, con todos los costos pagos y una ganancia de 2.700.000 dólares. Pero finalmente decidió quedarse en Cardales, Buenos Aires. La última pretemporada que realizaron al exterior, fue el año pasado con la dirigencia de Angelici. Fue una gira por EEUU y México²⁴.

Las copas internacionales son una gran oportunidad para que los clubes puedan presentarse y ser conocidos alrededor del mundo. Para la final de la Copa Intercontinental disputada el 28 de noviembre del año 2000 entre el CABJ y el Real Madrid llegaron más de 10.000 hinchas del club argentino al Estadio Nacional de Tokio para alentar a su equipo. Fue este histórico episodio el que generó la extrañeza de los japoneses (y posteriormente de todo el continente asiático), intrigados sobre el tipo de comportamiento. El CABJ había logrado copar toda la popularidad, desplegando banderas, cantando y alentando, resultando campeón después de 22 años, ganándole al equipo "estrella" del momento y convirtiéndose también en el club que más gente trasladó a esta competencia en todas sus ediciones. Esa noche inolvidable fue la que despertó a los asiáticos de lo que era la pasión de los hinchas argentinos (Hijos, 2018).

²² <https://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/prensa/nota/365-gatorade-evaluo-el-estado-fisico-del-plantel-de-boca-en-su-pretemporada-en-estados-unidos/>

²³ <https://www.economistaamerica.com/futbol-eAm/noticias/8508646/07/17/El-Boca-Juniors-viaja-a-Paraguay-para-hacer-la-pretemporada-sin-Espinoza.html>

²⁴ https://argentina.as.com/argentina/2019/07/10/futbol/1562770495_193053.html

Para seguir conquistando el mercado asiático, Macri contrató a jugadores japoneses y chinos. Primero fue con Naohiro Takahara (2001). Después fue el turno de los chinos Yao Li y Guo Xu Li (2004), con el fin de vender 100.000 camisetas xeneizes en China, pero ninguno pasó la prueba. Otros proyectos fueron el malvinense Martin Clarke (1999), el croata Franja y el húngaro Waltner (2002). En enero de 2004, Macri había dicho: "El deseo para este año es entrar en Asia: China, Corea, Singapur, Emiratos Árabes, India, Tailandia. Con el volante Yao Li la prueba salió mal, pero vamos a traer otro lo antes posible. La idea es que venga, juegue, esté entre los 16. Está claro que el fútbol chino está por debajo del argentino, por eso no pensábamos que Yao Li iba a ser una maravilla, pero tampoco sirve que venga de vacaciones. Es una decisión estratégica"²⁵.

Esta misma dirigencia siguiendo con la estrategia de internacionalización, decidió expandir estratégicamente su búsqueda a jugadores de Colombia: Óscar Córdoba, Mauricio Serna y Jorge Bermúdez son quienes se transformarían en la columna vertebral del equipo y en ídolos de la institución. Esto causó una importante repercusión en Colombia, y el club se hizo muy conocido en aquel país, generando muchos hinchas colombianos (Chiarrone, 2007).

A lo largo de toda su historia, teniendo en cuenta a los jugadores nombrados previamente, por el club pasaron mas de 110 (ciento diez) jugadores de diferentes países, entre ellos: Paraguay, Francia, Bélgica, Camerún, Italia y Venezuela. Estos jugadores representan la posibilidad de exponer a la institución como símbolo globalizado. Tal como menciona Gil (2003; 341), "el fundamentalismo globalizador del cual los economistas son los principales exponentes aboga por la consolidación de pasiones deslocalizadas y transnacionales", esto quiere decir, que en los países de la nacionalidad de los jugadores se va a poner especial atención en lo que ellos producen fuera de sus fronteras de origen.

²⁵ <https://www.lanacion.com.ar/deportes/futbol/el-legado-macrista-boca-logros-obras-vuelta-nid2314444>

Boca a diferencia de otros clubes argentinos, tuvo la ventaja de ampliarse en el ámbito internacional, gracias a jugadores argentinos que jugaron en la institución y que luego hicieron una carrera futbolística talentosa en el exterior. Es muy común que suceda esto en la Argentina, ya que somos un país que exporta jugadores (Guillermo Ricaldoni, 2020). Cuando hablamos de jugadores estrella, hacemos referencia a la figura de Diego Armando Maradona, quien para muchos ha sido el mejor futbolista argentino de la historia²⁶. Además de Diego, por el club pasaron figuras como Carlos Tevez (quién actualmente juega en Boca) y Juan Román Riquelme.

Si bien las giras y los torneos internacionales son parte de las herramientas importantes en la internacionalización de CABJ, el proceso puede llevarse a cabo con otros programas, como por ejemplo, el programa de escuelas internacionales. El club realizó una apertura en los mercados internacionales, instalando escuelas de fútbol localizadas en diferentes partes del mundo como: Brasil, Bolivia, Colombia, Paraguay, Perú, Miami, Ecuador, El Salvador, España, Indonesia, Kuwait, entre otros (Hijos, 2013).

Siguiendo las líneas de este trabajo, la presidencia Macri en el año 2005 tuvo que cancelar las suscripciones de socios ya que la cantidad de los mismos superaba la cantidad de personas que podían ingresar a la Bombonera los días que se disputaban partidos allí mismo. Por este motivo, y para lograr la fidelidad del hincha de Boca y generar mayores ingresos, en el año 2012 (con la presidencia de Angelici), se crea la figura del socio Adherente. Como fue explicado previamente, los socios que forman parte de esta categoría pueden disfrutar de los mismos beneficios que los socios activos, y les permite comprar las entradas que los socios activos no compran para el ingreso a la Bombonera los días de partido. Junto con esta campaña, se realizó el relanzamiento de los “Socios Exterior” aspirando que cada vez más hinchas en todo el mundo tengan la oportunidad de ser miembros de la institución, sin importar donde estén y

²⁶ <https://www.bbc.com/mundo/deportes-40354158>

puedan lograr lo que todo hincha desea: tener el carnet de socio. El club llego a superar los 100.000 socios con estas campañas. En un comunicado de prensa, el presidente Daniel Angelici comento: "es una inmensa alegría que el club haya llegado a los 100.000 socios. Es un hito en la historia de Boca que demuestra, una vez más, el orgullo y el sentimiento de pertenecer a la institución que millones de hinchas llevamos en el corazón"²⁷.

Hoy en día un socio del exterior está pagando una cuota que es mas cara que la del socio activo y no recibe los mismos beneficios a cambio. La actual dirigencia de Ameal, tiene la idea de que el socio internacional²⁸ (nueva categoría de socio) pague lo mismo que el socio adherente, pero con la misión de que se encargue de vincular el club a otras personas, para lograr un crecimiento exponencial. La intención a 3 años que tienen es que la actual cantidad de socios del club se llegue a duplicar solo con los extranjeros²⁹. En la entrevista realizada a Alejandro Cosentino (actual presidente del departamento de socios de CABJ), nos comentaba que una de las barreras mas importantes que tienen hoy en día es la tecnología. Con esto hace referencia a la imposibilidad de que socios internacionales puedan tener su carnet social del club. El objetivo de esta dirigencia es romper con esta barrera y que los socios, finalmente, puedan tener su carnet y a partir de esto, obtener diferentes beneficios a lo largo del mundo. Además, el club les enviará productos y podrán acceder a contenidos exclusivos de la institución. Estos contenidos estarán habilitados a través de una aplicación, Boca Play. ¿Cómo funciona esto? Es como un Netflix, el contenido estará habilitado para todos los socios tanto nacionales como internacionales.

En línea con la fuerte tendencia mundial y el crecimiento de los E-Sports en el 2018, Boca Juniors desarrollo la unidad de negocios de E Sports, siendo el primer club en la Argentina en firmar un contrato de exclusividad con la firma Konami (PES) por una suma inédita para el mercado latinoamericano. En este

²⁷ <https://mundod.lavoz.com.ar/futbol/boca-supero-100-mil-socios>

²⁸ Explicado con mayor detalle en la sección de "Peñas/Consulados".

²⁹ https://www.marketingregistrado.com/ar/futbol/2020/04/30323_boca-quiere-sumar-socios-en-el-exterior-para-captar-fanaticos-y-dolares/

acuerdo, la empresa adquirió los derechos exclusivos de uso de los símbolos, colores, denominaciones, jugadores, etc del club. Durante estos años, el Club junto con Konami organizaron torneos para los socios con una participación masiva.

La Marca “Boca Juniors”

Otro criterio racional del proceso modernizador fue la creación y la comercialización de la marca de los clubes, y este carácter innovador tuvo lugar en la entidad con mayor cantidad de hinchas del país: el CABJ. Bajo el slogan “Para recuperar la gloria perdida”, rodeado de dirigentes de peso y respaldado por antiguas glorias del club, el plan impulsado por Macri era el eco natural de un proceso global, mas profundo y abarcador, que se expandía desde el centro hacia el resto del mundo (Hijós, 2013). CABJ se encuentra entre los clubes del mundo que realizan una gestión corporativa de marca, siendo el pionero a nivel nacional en difundirla internacionalmente.

Este plan de reestructuración de la imagen fue un ejemplo de Sport Management. Angelici, durante su dirigencia junto con la campaña de socio adherente, presenta una nueva imagen de Boca mundial: “La mitad mas uno”. Según Davidson (2006), “La mitad mas uno” hace referencia a que dentro del Gran Buenos Aires, Boca Juniors tiene 39% de los torcedores. Al realizarse estos cambios, los dirigentes tuvieron en cuenta que estas renovaciones deben interpelar el sentimiento del hincha, además de respetar los colores de la institución y su escudo.

El Marketing Deportivo utiliza las mismas herramientas que el marketing tradicional, como las 4P y el branding, pero se diferencia por la pasión que siempre está presente en el deporte. Según las afirmaciones del ex Gerente de CABJ, Esteban Camaño: “Tenemos una base importante que es el socio y pone en juego su pasión, tenemos que saber explotar ese campo, pero también cuidarlo, ellos nos depositaron su confianza, pero nosotros sabemos que ellos son lo mas valioso que tiene el club”. La marca ofrece al consumidor una garantía, la pasión que le permite diferenciarse con claridad de las demás. Si

bien consumidores es la forma correcta de identificarlos, Monica Moccia (2020) comenta que “en el club no hay consumidores o clientes son socios que custodian la marca que sienten como propia”.

La dirigencia de 1995-2008 lanzó un programa de licencias en donde ofrecía a empresas de distintos rubros, la posibilidad de utilizar la marca CABJ y sumar el valor agregado de ésta a sus productos y servicios. Así, se pusieron en circulación en el mercado una amplia variedad de productos con un sello oficial de la institución (Hijós, 2013). El ex Gerente General de CABJ, de ese momento, Esteban Camaño argumento:

“Desde un caramelo Arcor hasta un Porsche Cayenne que vale 260.000 dólares, que es una camioneta impresionante, que tenia detalles de jerarquía como por ejemplo: la bochita de la caja de cambios hecha por Giovanni Di Firenza y adentro estaba el escudo de Boca, después tenía otros detalles que ni me acuerdo... Vos sabes que se vendieron 5. A Boca le correspondían 5.000 dólares por cada uno. No era el hecho en sí de lo que ganábamos (...) Productos de Boca, que tenían un holograma que era imposible falsificar. Ahí esta la lucha nuestra, todo lo trucho que se vende en la Argentina y que se permite (...) pero nosotros estábamos súper contentos”.

Los dirigentes supieron registrar la marca Boca, y fue la compañía “Multideporte” quien supo llevar el programa de licencias adelante, que posteriormente paso a manos de “Pro-Enter”, que posee la licencia hasta el día de hoy, produciendo gran variedad de productos.

Los productos oficiales representan el merchandising de los clubes. No sólo los mas vendidos en los puntos de ventas físicos, sino también, hoy en día, gracias al desarrollo de la tecnología, las instituciones pueden abrir sus mercados al mundo vendiendo por su sitio web oficial, pudiendo realizar una expansión internacional de su marca en base a las nuevas necesidades del mercado (Molina, 2010). Con la dirigencia de Daniel Angelici, el club en el año 2013 pudo lanzar su plataforma de e-commerce. A partir de esta página, los hinchas pueden conseguir la indumentaria, accesorios entre otras cosas, oficiales del club, en

cualquier parte del mundo. El ex General Manager, Lucas Labadd, comento en una entrevista: “La tienda se inició con 300 productos, toda la línea de indumentaria oficial Nike, accesorios para notebooks, celulares y tablets, artículos para el hogar, accesorios personales e indumentaria para todas las edades. En los tres primeros meses aumentamos la cantidad de productos más de 30%.”

Un acuerdo importante que realizo la dirigencia, en el año 2019, fue con la empresa mundial Amazon. Esta empresa se encargará de distribuir los productos de merchandising de la institución en diferentes ciudades. De esta manera, el club garantizará que sus productos estén disponibles en todo el mundo y que los socios internacionales puedan obtener lo que desean.

Chiarrone (2017) en su trabajo de investigación, hace referencia a que el merchandising es una parte importante de lo que respecta al marketing de los clubes, es una fuente generados de ingresos y hay que saber trabajarlo la manera más eficaz y eficiente posible. Según el último estado contable de la institución, emitido el 30 de junio del 2019, los ingresos por la venta de productos de Boca fueron alrededor de 28 millones de pesos (Véase anexo VI). Este valor representa el 46,66% de los ingresos por obligaciones de hacer no corrientes que tiene el club. Claudio Destéfano (2010), concuerda con lo dicho previamente, y señala que el buen manejo del merchandising que realizo Boca juniors le sirvió para poder insertarse en el plano internacional.

Para Ferrán Soriano³⁰, el reto del marketing en el fútbol no es hacer aficionados, es hacer que éstos compren cosas. El club Boca Juniors tiene a su público fidelizado de manera que ninguna otra marca puede lograrlo, por lo cual van a agregar un componente aspiracional en cualquier producto o servicio, además de incentivar la compra por impulso a aquellos hinchas devenidos en consumidores, ya que se sostiene que no hay plan de marketing ni campaña publicitaria que logre generar los sentimientos que el club despierta en los hinchas. El consumo paso a ser uno de los mecanismos de legitimización de la

³⁰ CEO del City Football Group, la compañía que maneja el monstruo de la Premier League, que ha diversificado sus inversiones en otros cinco países. <https://www.infobae.com/deportes-2/2018/03/09/los-secretos-detras-del-exito-del-manchester-city-de-guardiola-jugar-bonito-es-el-mejor-negocio/>

pasión del hincha. Así, para el dirigente, el hincha legitima su pasión en la compra de todos los productos que se comercializan utilizando la imagen del club (Hijós, 2013).

Macri ha fundamentado que la única manera de mantener una ventaja competitiva a nivel internacional es actualizando constantemente los productos y la forma de producirlos, innovando. Las siguientes dirigencias siguieron bajo este sistema de trabajo. En el año 2019, junto con la prestigiosa bodega de los hermanos Durigutti, CABJ lanzo su línea de Vinos exclusivos conformado por 3 etiquetas diferentes: República de la Boca, La mitad +1 y 1905 (Véase anexo VII)

El club también ha utilizado la estrategia de Branding. Esta estrategia consta de realizar una gestión planificada de comunicación, que sirve para resaltar el poder de la marca como elemento diferenciador. Los especialistas se han ocupado de construir una identidad corporativa, intentando posicionar internacionalmente y generando lealtad de marca, ya que la diferenciación entre empresas (y clubes de fútbol) se determina mediante los intangibles: el valor, la credibilidad y la singularidad. En espacios y eventos como Boca Polo Team, la feria de marketing deportivo Sportel en Mónaco, las convenciones globales de Soccerex en Manchester, entre otros. (Hijós, 2013). Según Pablo Rohde, gerente de marketing de Boca en 2012, "Boca acá es la estrella, es como Lionel Messi, todos se quieren sacar una foto con él. Boca es una marca con una imagen internacional muy positiva, porque sin ofender a otros, es el equipo más reconocido en el mundo como líder del mercado"³¹.

Estas estrategias fueron reforzadas con el nombramiento de personalidades destacadas y reconocidas a nivel mundial como embajadores de Boca, tal como es el caso de Juan Martín del Potro, quienes son los encargados de llevar el sentimiento y la pasión por el club a las diferentes partes del mundo (Hijós, 2013). Una última noticia es la propuesta de Jorge Ameal a De Rossi, jugador italiano

³¹ <https://marcadegol.com/2012/11/pablo-rohde-boca-es-como-messi-es-la-estrella/>

quien tuvo su paso por la institución, para que sea embajador de Italia³². De esta manera, la dirigencia busca instalarse en los corazones de los italianos.

Según Hijos (2013), para extender el posicionamiento de la marca, el club mantuvo presencia en diferentes congresos y cursos dictados en universidades nacionales e internacionales, como la Universidad de Pachuca, Duke University, MBA, UCA, UTE (Ecuador), la Cumbre Iberoamericana de Comunicación 2010 y el Curso de Marketing deportivo en la Universidad de Palermo (UP).

Molina (2010) indica que hay ciertas herramientas que ayudan a posicionar la marca regional e internacionalmente. Una de ellas es la obtención de la certificación de calidad. Lograrlo es demostrarle al mundo que posee un gran producto o servicio, lo cual ayuda a que la gente quiera presenciarlo, sumado a que es una fuente de ingreso para la institución. El 1° de agosto del 2001, el Club Atlético Boca Juniors obtuvo la certificación bajo el estándar ISO 9001:2000³³, que implica un fuerte compromiso en la mejora continua de su sistema de gestión de calidad³⁴.

Un protagonista importante en el fortalecimiento de la marca de la institución en el exterior fue su hinchada, reconocida mundialmente como “La 12”. Fiel a su estilo y acompañando a los jugadores sea donde sea, llamo la atención de las personas en las distintas ciudades. Esto generó que el fanatismo en el exterior se vea con la creación de distintas peñas, actualmente consulados, como por ejemplo en Italia, Paraguay, Japón, Estados Unidos, Colombia, entre otros.

Hace ya varios años, CABJ estableció diferentes convenios de bien público como el Programa “Todos podemos volar”, a través del cual una vez por mes el club recibe chicos de LAN, un programa de cuidado por el medio ambiente con la

³² https://www.ole.com.ar/boca-juniors/amor-ameal-rossi-embajador-boca-italia_0_rCG9Gf21.html

³³ Es una norma internacional que establece los requisitos para implementar un sistema de gestión de calidad, con fuerte foco en la mejora continua y la satisfacción de clientes. Es el estándar de calidad más utilizado en el mundo.

³⁴ <https://www.bocajuniors.com.ar/el-club/iso9001>

Fundacion Agreste, la Maratón Solidaria 2010 en convenio con la fundación SOS Infantil y “Espacio por la Paz” de UNICEF (Hijos,2013). Junto con UNICEF, la institución realizaba una Cena Anual Solidaria, a fin de recaudar fondos destinados a incrementar las actividades sociales del Club y afianzar las acciones solidarias entre ambos organismos. Estos programas fueron desarrollados en el marco de la responsabilidad social empresaria, una de las prácticas modernas más comunes en el ámbito corporativo en todo el mundo (Kotler & Armstrong, 2013). En el año 2015, la dirigencia de la institución realizó el siguiente anuncio: “Boca tiene su propia Fundación: Fundación Boca Social. Esto permite tener una herramienta de acción y gestión para seguir consolidando la tarea social”³⁵.

Chiarrone (2017) en su trabajo fundamenta que el logo es la representación de la marca. En el caso del Club Atlético Boca juniors, su logo es el escudo. Para Destéfano (2010), esto no paso desapercibido por el dirigente Mauricio Macri, quien se contacto con una agencia de diseño para que se encargara de modificar el escudo: se trato de una modificación amigable, con un tono azul más leve. El autor comenta que fue una decisión estratégica tomada para ayudar a refundar la marca Boca y posicionarla internacionalmente.

En el año 2012, con Pablo Rohde en la cabeza de la gerencia de Marketing y Gestión Comercial del club, la institución relanza una nueva campaña de marketing. Junto con la campaña de “La Mitad mas uno”, Pablo comenta “En términos de imagen, salimos de la simbología del club (por ejemplo, el escudo) y fuimos hacia una síntesis total. La estrella, como símbolo de todo: la pasión, el orgullo por los campeonatos, las metas a alcanzar. Resume su fórmula para representar la pasión: “Estrella, más Boca y colores”³⁶ (Véase anexo VIII).

³⁵ <https://www.bocajuniors.com.ar/boca-social/fundacion-social>

³⁶ <https://www.apertura.com/negocios/Como-hizo-Boca-para-relanzar-su-marca-20121029-0002.html>

Las peñas/Consulados.

Claudio Destéfano (2010) señala que el estar cerca del hincha o socio es fundamental para la institución, pero muchas veces el poder estarlo es complejo dada la dificultad geográfica de las partes. Los clubes en pro de beneficiar esta situación y con el objetivo de extender internacionalmente la marca de la institución, crean las peñas o generalmente llamadas filiales en Argentina. Las mismas se crean con el objetivo de que personas fuera del país puedan disfrutar de la pasión generada por la institución. En la pagina oficial de Facebook de Peñas Exterior de Boca³⁷, se destaca los siguiente: “A nivel mundial desde cada peña se hacen distintas actividades de todo tipo, siempre dejando en alto nuestros colores. Somos un grupo unido que, aunque estemos a miles de kilómetros el sentimiento nos une y nos mueve desde cada rincón desde donde nos encontremos”.

Estas agrupaciones suelen estar organizadas por los socios de las ciudades en las que se encuentran, y tienen nombres relacionadas a la institución o en honor a algún jugador o director técnico que haya pasado a lo largo de la historia de la misma. Estas peñas son oficiales, por lo que tienen contacto directo con la institución.

A lo largo de todo el mundo, se encuentran, actualmente, 44 peñas diferentes (Véase anexo IX).

Bajo el lema #BocaMundial, la actual dirigencia del club lanza un nuevo proyecto que tiene dos objetivos: el primero, es crear consulados alrededor del mundo y el segundo, armar una nueva categoría de socio, la de Socio internacional. Como se planteo previamente, otro de los objetivos que tiene esta dirigencia es llegar al millón de socios y creen que de esta manera pueden lograrlo. Cabe aclarar que las peñas y filiales ya existentes fuera del país no quedan excluidas, sino que pasan a formar parte de este nuevo esquema y se alinearán al consulado³⁸.

³⁷ <https://www.facebook.com/p.exteriordebocajuniors/>

³⁸ <https://www.infobae.com/deportes-2/2020/05/04/boca-abre-una-nueva-categoria-de-socios-para-los-hinchas-que-residen-fuera-del-pais/>

Dentro de este objetivo, también se encuentra el cambio en la presidencia de las peñas/consulados. No van a existir mas los presidentes, sino que pasan a ser cónsules y su mano derecha, pasan a ser los vicecónsules. ¿Quién podrá ser cónsul de Boca? Cualquier Socio Internacional comprometido con la causa de incrementar y agrupar el número de asociados en su región, que disponga un lugar físico para desarrollar las tareas -que se adapte a los requisitos que solicite el club-, y que trabaje para ampliar y afianzar la comunidad xeneize en su ciudad³⁹. El cónsul será el nexo con el Club y el responsable de todas las acciones, eventos y encuentros que se realicen desde ese consulado. Para armar un consulado se necesitan 30 socios como mínimo en cada ciudad.



³⁹ <https://www.bocajuniors.com.ar/el-club/socio-internacional>

La comunicación.

En la actualidad, las redes sociales se han convertido en la principal herramienta de comunicación e información. El CABJ, al igual que distintas asociaciones y empresas, hace uso de este medio de comunicación para llegar a su público de una forma rápida y eficiente, transmitiendo un mensaje positivo sobre la marca y generando comunidad e interrelación entre el público seguidor. Según un análisis de la AFA, CABJ se encuentra primero con un total de 15.723. 294 seguidores en sus redes sociales (Véase anexo X):

- Facebook: Bajo el slogan: “Si llevas a Boca en el corazón y lo seguís a todas partes entra y conoce la pagina oficial del Rey Mundial de Clubes”, el 3 de diciembre de 2012, el club creó su cuenta en esta red social. El Facebook oficial de CABJ tiene 8.576.845 personas suscriptas⁴⁰.
- Twitter: Cuenta con 3.8 millones⁴¹ de seguidores y es el club con mayores seguidores en esta red social. Al igual que las otras redes sociales, en Twitter CABJ logra superar ampliamente a otros clubes del fútbol argentino y personalidades publicas.
- Instagram: En esta red social, el club tiene 4,8 millones de seguidores, mientras que su principal rival, River, tiene 4 millones de seguidores⁴².
- Boca confidencial (Netflix): En el año 2018, Boca realizo una alianza estratégica con Netflix, plataforma número uno en el mundo, para desarrollar una serie / documental de 4 capítulos, mostrando la intimidad del club y la preparación para afrontar la competencia deportiva.
- Spotify: Boca cerro con la firma número uno en el mundo de música un acuerdo para que el club tenga su perfil oficial de música, compuesto por la música que escucha los jugadores y en distintos momentos (entrenamiento, camino a la cancha, en el vestuario).

⁴⁰ Cifras oficiales hasta el 1 de Junio de 2020.

⁴¹ Cifras oficiales hasta el 1 de Junio de 2020

⁴² Cifras oficiales hasta el 1 de Junio de 2020.

- Renovación del sitio web: Durante la presidencia de Angelici, se realizó un rediseño estético y de arquitectura web para la optimización de las herramientas consiguiendo una mejor experiencia para el usuario. La pagina esta en español y traducida al inglés.

En relación a la utilización de las redes sociales, podemos observar que el CABJ es el equipo del país que mejor utilización de las mismas tiene. Las redes sociales son un apoyo importante para las estrategias de internacionalización del Club. Asimismo, resulta interesante destacar lo comentado por el “Chiqui” Tapia, presidente de la AFA, en una entrevista: “...números que se generan por fuera de la competencia. Son aquellos números que hacen a la actividad diaria del club: sus aficionados, sus recursos y todos aquellos indicadores que determinan los diferentes modelos de conducción que encontramos en nuestros clubes”.

La prensa como otra herramienta de comunicación para la institución es una pieza clave a la hora de la internacionalización. Calzada explica en su libro “*Show me the money!*” que la cobertura de las actividades de la institución deportiva por parte de los medios de comunicación es la madre de todas las batallas. “No hay marketing deportivo sin prensa” declara el autor (Ongarato, 2013). Los logotipos de los auspiciantes pueden lucir con resplandor en la sala de prensa, pero no tienen ningún valor si no aparecen publicados en los medios; la publicidad estática alrededor del campo de juego esta dirigida en su mayor proporción a los televidentes y no a los que asisten al estadio; un evento de presentación de un nuevo futbolista carece de sentido sin la presencia de los reporteros gráficos. En definitiva, la prensa multiplica de manera exponencial el valor de los contenidos generados por un club por lo que en la gestión de marketing, el impacto en la prensa deber ser prioridad máxima.

3.3 Análisis FODA.

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada” (Talancón, 2006).

Fortalezas

- El fútbol como deporte es claramente la fortaleza principal del club. Sus éxitos en los 90´ y parte de la primera década del 2000 lo han posicionado como un club elite y reconocido mundialmente. Los triunfos internacionales⁴³ (Copa Libertadores 1977-1978-2000-2001-2003-2007, Copa Intercontinental 1977-2000-2003, Supercopa 1989, Recopa Sudamericana 1990- 2005-2006-2008, Copa Master 1992, Copa de Oro 1993 y Copa Sudamericana 2004- 2005) que obtuvo el club en ese tiempo ayudaron a su posicionamiento internacional.
- La presidencia de Mauricio Macri fue muy importante para el club. Durante su primera presidencia se creó el departamento de Marketing y Gestión Comercial. Este departamento cobró identidad para orientarse a la búsqueda de un grupo selecto de sponsors que quisieran colocar sus nombres en la camiseta oficial, la indumentaria, el estadio, las canchas de entrenamiento y las sesiones de prensa.
- En cuanto a lo económico del club, el club tiene dinero para invertir en el marketing deportivo (cerro el balance del 2019 con superávit) (Véase anexo XI).

⁴³ <https://www.goal.com/es-ar/noticias/todos-los-titulos-en-la-historia-de-boca/1hkccw7ce63c514c36gzagq9cj>

Oportunidades:

- Como bien nombro el vice-presidente de la FIFA, Luis, “La industria del fútbol, en Argentina, está funcionando al 20% o 25% de su potencial máximo. Ha alcanzado un nivel importante, de manera que tanto clubes como ligas o federaciones se están conformando, pero hay mucho margen”. Dentro de esta industria, todavía hay mucho margen en donde el CABJ puede trabajar y así seguir ganando terreno internacional.
- Seguir trabajando en su Estadio, todavía le sigue quedando chico y no esta a la altura de los Estadios europeos. Según Hijós (2018), hoy en día, pese a que es un espacio moderno (La Bombonera), ciertas pautas no son respetadas, por lo cual los dirigentes quieren avanzar sobre nuevas modificaciones para finalizar su obra de acuerdo a los parámetros de modernidad. El proyecto de la gestión es seguir la tendencia internacional en la perspectiva global del cambio de estructura.
- Si bien como fue explicado previamente, el club realizó diferentes giras alrededor del mundo para afrontar sus pretemporadas, hoy en día los dirigentes lo deberían tener como primordial a la hora de internacionalizar a la institución. Después de la dirigencia de Mauricio Macri, las giras comenzaron a realizarle por América, dejando de lado grandes potencias como Europa y Asia. El club tendría que empezar a negociar con otras instituciones futbolísticas para que las mismas acepten la propuesta de que Boca realice sus giras allí.
- Hoy en día, Boca Juniors posee en su camiseta a una de las aerolíneas más importantes del mundo, la cual tiene un gran potencial de crecimiento. Se considera que al tener el prestigio que tiene la institución a nivel internacional, la misma debería aspirar a tener mayores sponsors internacionales para que estos le generen una mayor reputación a nivel mundial.

Debilidades:

- Actualmente, la inconstancia en la participación de torneos internacionales. Si bien, se nombro en las fortalezas la historia copera que tiene el club, hace más de 10 años que no gana ningún torneo internacional, ya sea Libertadores, Sudamericana y/o Mundial de Clubes. Esto genera que la presencia internacional en los distintos países disminuya.
- Alejandro Cosentino⁴⁴ en la entrevista nombró la falta de tecnología. Esto mismo puede verse como una debilidad por el hecho de que los socios internacionales no pueden contar con su carnet de socio, lo que les traería diversos beneficios como los que tienen los socios que habitan en territorio argentino.
- La industria textil internacional tiene un largo proceso de comercialización. El producto mas vendido en Club son las camisetas y muchas veces no hay stock disponible en el lugar donde se realiza el partido, torneo o gira.

Amenazas:

- El fútbol argentino es exportador de jugadores. “En la actualidad, hay unos 800 jugadores argentinos compitiendo en ligas de primera división. El 60% compite en nuestro continente, más del 30% en Europa y el resto se reparte entre Asia, Oceanía y Africa. Si hablamos de Europa, hace pocos días el diario El País de España calificaba a nuestra industria como una “increíble fábrica de jugadores bendecida por el fútbol”⁴⁵.
- Los horarios de la trasmisión de los partidos en el resto del mundo. Un ejemplo claro de esto es cuando se juega el “Superclásico” Boca contra River, suele jugarse los domingos por la noche. Este horario es accesible solo para Suramérica, ya que hay poca diferencia horaria. Pero en Europa

⁴⁴ Presidente del Departamento de Socios de CABJ.

<https://cadenaxeneize.com/2020/03/chicho-cosentino-tener-el-carnet-de-socio-es-sentido-de-pertenencia/>

⁴⁵ https://www.clarin.com/opinion/futbol-argentino-gran-vidriera_0_bgVYZQ2Ch.html

y el hemisferio Norte, se complica ya que la diferencia horaria es mayor, aproximadamente 5 horas.

- Según Guillermo Ricaldoni (2020), en el hemisferio Norte, Asia y Emiratos Árabes el desarrollo del marketing deportivo esta creciendo exponencialmente, retrasando el marketing que se desarrolla en América latina.
- La incertidumbre económica de lo que pasa alrededor del país. El club no queda exento de estos problemas (Alejandro Cosentino, 2020). Esto hace a que muchos jugadores internacionales no quieran venir a jugar a Boca, por que en lo económico no les conviene. Prefieren firmar con un equipo en un país que tenga mayor estabilidad económica y asegurarse de tener el sueldo. Se debe a que los jugadores tienen una vida corta en lo futbolístico, por esto mismo, lo único que les importa es recaudar el mayor dinero que sea posible.
- Según Ongarato (2013), la violencia en el fútbol es la principal amenaza del fútbol, que además no discrimina. Todos los clubes del fútbol argentino sufren en mayor o menor medida las consecuencias de un fenómeno que ellos mismos han engendrado y que ahora no pueden controlar ya que muchos poseen importantes escudos políticos: las barras bravas. Este grupo de personas genera diferentes amenazas:
 - Disminución en la cantidad de espectadores año a año en el futbol argentino por temor de las familias de concurrir a los estadios,
 - Destrucción del estadio propio o de estadios ajenos que provocan erogaciones de dinero en compensaciones y sanciones por parte de organismos en el ámbito nacional e internacional.

Esto genera que internacionalmente no quieran invitar a equipos argentinos. Esto se da por el miedo de que las barras bravas repliquen la utilización de violencia que tienen en Argentina.

Mediante el análisis FODA se puede observar que las fortalezas y potencialidades que posee el club tienen ventaja en cuanto a las debilidades y amenazas. Además, las oportunidades que se le presentan son consecuencia directa de su accionar institucional y futbolístico, mientras que las amenazas y debilidades son generadas en mayor medida a la coyuntura del fútbol argentino.

Cabe mencionar que el club no tiene que dejar de prestarle atención a las cuestiones desarrolladas en las debilidades y amenazas, tiene que mantenerse a la vanguardia. Esto se debe a que el marketing deportivo a lo largo del mundo esta teniendo un crecimiento potencial y Boca tiene que estar atento para seguir manteniendo su crecimiento internacional y no quedarse atrás de las grandes potencias.



Universidad de
San Andrés

CAPITULO 4: CONCLUSIONES.

Luego de llevar a cabo la investigación, de revelar fuentes primarias y secundarias y de entrevistar a informantes que pertenecen o que alguna vez pertenecieron a la estructura organizacional de CABJ, se ha podido llegar a una serie de conclusiones que serán descriptas a continuación.

En primer lugar, hay que tener en cuenta el desarrollo que tuvo el fútbol en los últimos tiempos. Enrique Sacco (2015), en su libro *Mucho mas que fútbol: El juego, el negocio y la ciencia: Cómo cambiar el fútbol argentino* destaca que “desde hace mas de diez años, el fútbol se instalo en el temerario de los economistas. Descubrieron que se había transformado en una industria millonaria que nuclea a las estrellas del juego, entrenadores, sponsor, grandes inversores y el poder de los derechos de televisión”. Es a partir de este momento, en donde los clubes, específicamente, en Europa comienzan a desarrollar una estrategia mercantil que prima sobre lo social y lo deportivo de la entidad, siguiendo la lógica del mercado y con los parámetros establecidos en cuanto a lo “moderno” (Hijos,2013). El club Atlético Boca Juniors fue el primero en Argentina en emular estas estrategias, según los parámetros correspondientes.

En segundo lugar, resulta interesante destacar como una asociación civil sin fines de lucro puede transformarse en una marca corporativa internacional. Boca Juniors, a partir de 1995 con la gestión de Mauricio Macri, ha asimilado elementos propios de la gestión empresarial que lo han llevado a transformarse en una institución focalizada en el desarrollo. En cuanto a lo económico, pasa a comportarse y a funcionar bajo la lógica empresarial: empresas que administran deportes y espectáculos, basadas en las emociones de millones de fanáticos y seguidores dentro del plano nacional como internacional. Como señala Hijós (2013), “El objetivo de profesionalizar la organización del club se tradujo en la inserción de especialistas y tecnócratas, considerados de cuerpo idóneo y eficiente para el manejo de todas las áreas que componían la institución”. Este hecho fue el puntapié inicial para el cambio estructural en CABJ. Con la

presidencia de Mauricio Macri el club comenzó un proceso de internacionalización mas profundo.

En este modelo de modernización el marketing deportivo tuvo un rol sumamente importante. Fue la principal herramienta que llevo a la institución a lo mas alto a nivel internacional, acompañado de los resultados positivos futbolísticos del momento. Desde 1995 hasta la actualidad, el club paso por diferentes estrategias de marketing deportivo, sin dejar de lado el objetivo primordial: Llegar a ser uno de los clubes mas importantes del mundo. Si bien los planes de marketing deportivo comenzaron con la dirigencia de Mauricio Macri, las demás presidencias mantuvieron la línea y siguieron desarrollando estrategias acordes a las implementadas en 1995. "Macri marco el inicio de esta renovación en la institución, tomando como ejemplo a los clubes europeos, pero la continuidad del plan modernizador fue estrictamente implementado por las tres gestiones posteriores, especialmente con la de Daniel Angelici, quien hizo hincapié en fortalecer la marca Boca junior y su posicionamiento" (Hijós, 2013).

En cuanto al marketing deportivo, el club tuvo un gran acierto a la hora de la selección de los "sponsor". Los mismos al ser marcas internacionales, ayudaron a la visibilidad del club a nivel mundial. Otra estrategia acertada con el inicio de la estructura de Marketing, fue la promoción de productos del merchandising, ya que se creía que la lealtad y el sentimiento que despertaban la identidad xeneize en los hinchas era capaz de generar un consumo, el cual debía ser aprovechado y administrado. Todas estas acciones hicieron que la marca Boca se fortaleciera cada vez mas. En Argentina se convirtió en un ejemplo para el resto de las instituciones deportivas, las cuales trataron de implementar, cada una a su escala, la profesionalización de las áreas y la creación de departamentos de marketing.

En tercer lugar, el club supo encontrar una ventaja internacional frente al resto de la competencia deportiva en su hinchada y en la bombonera. La hinchada es un fiel seguidor del equipo vaya a donde vaya, y su pasión ayudo a captar nuevos hinchas alrededor del mundo. Los hinchas y socios siempre estuvieron en los objetivos planteados, ya que en muchas de las estrategias que se establecieron

los mismos se vieron beneficiados. En cuanto a la Bombonera, la misma se convirtió en un icono futbolístico internacional donde cualquier jugador quisiera jugar. Por otro lado, la ventaja también se traduce en la cantidad de extranjeros que diariamente visitan la Bombonera y el Museo de la Pasión Boquense.

Si bien hoy en día los resultados futbolísticos no son los esperados, ya que hace más de 10 años que no gana una copa o torneo internacional, el club supo lidiar con esta problemática y puede seguir manteniendo el nivel internacional gracias a las estrategias de marketing deportivo que implementan.

En cuarto lugar, cabe destacar el potencial crecimiento que tuvo la institución con la presidencia de Mauricio Macri. Este crecimiento marco una tendencia y luego, con las siguientes dirigencias se mantuvo. Hoy en día, el marketing deportivo esta teniendo un crecimiento potencial tanto en el Hemisferio Norte, como en Asia y en Arabia Saudita, quedando retrasado en Latinoamérica. Boca para seguir manteniendo reconocimiento a nivel internacional, va a tener que mantenerse a la vanguardia. Actualmente, tiene la ventaja de tener un superávit económico y como dice Enrique Sacco (2015;84), "cualquier empresa saber que su éxito no depende exclusivamente del marketing, sino de un adecuado balance entre marketing, managment estratégico, producción y finanzas". Además, cuenta con la ventaja de tener un amplio margen de crecimiento, ya que la industria del fútbol en la Argentina esta desarrollada en no más de un 25% aproximadamente.

A continuación se detallaran los objetivos de la investigación con sus propias conclusiones:

<p>Examinar el rol del marketing deportivo dentro de CABJ</p>	<p>El marketing deportivo jugo un rol sumamente importante a la hora de internacionalizar a la institución, es así que comenzó con la dirigencia de Mauricio Macri y sigue instalado en las estrategias de hoy en día de la dirigencia boquense. La</p>
--	---

	<p>implementación de técnicos y profesionales en el departamento de marketing del club, ayudo a que estas estrategias de marketing deportivo sean aplicadas con mayor rapidez y con un gran conocimiento del area.</p>
<p>Identificar la estrategia de marketing deportivo que utilizan en su internacionalización.</p>	<p>A lo largo del trabajo, se desarrollaron las estrategias que utilizaron las diferentes dirigencias que pasaron por el poder de CABJ desde 1995 hasta la actualidad. Resulta interesante destacar que las que marcaron un cambio importante en la institución fueron las implementadas por la dirigencia de Mauricio Macri. Las mismas fueron continuadas y emuladas por las siguientes dirigencias. Dos estrategias acertadas a la hora de la internacionalización, fueron la elección correcta de los sponsor y la actualización e innovación constante de los productos de merchandising de la marca Boca Juniors. Los hinchas y socios del club se han convertido en consumidores y los dirigentes sacaron provecho y pudieron manejar el factor de la pasión de la mejor manera posible.</p>
<p>Analizar cuáles son los problemas y potencialidades que tiene CABJ en su marketing deportivo, cuando quiere llevar a cabo su estrategia de internacionalizar su marca.</p>	<p>El análisis FODA ayuda a ver con mayor determinación cuales fueron y son los problemas y potencialidades que la institución afronta a la hora de su internacionalización. Si bien posee mas potencialidades que problemas, CABJ debe tener en cuenta estos problemas para que a futuro no se conviertan en mayores inconvenientes. En cuanto a las potencialidades, tiene la ventaja de ser una institución que ya esta instalada como una potencia en el mundo, esto facilita la aplicación de las</p>

	<p>estrategias de marketing deportivo. Además, hoy en día, en lo económico posee superávit, lo que facilita la implementación de sus estrategias. A estas potencialidades, se le debe sumar el alto margen de crecimiento que tiene la industria futbolística en la Argentina.</p> <p>En cuanto a los problemas, corre con la desventaja de que el marketing deportivo esta teniendo un potencial crecimiento en otras partes del mundo, quedando retrasado en Latinoamérica. Por otro lado, querer utilizar a los jugadores nacionales como herramienta de marketing, es complicado para la institución, ya que la industria futbolística argentina se caracteriza por la exportación de jugadores. Además, la economía en la región no ayuda a que jugadores extranjeros quieran jugar en la Argentina.</p>
--	---

Como conclusión final, se puede ver a lo a largo del desarrollo del trabajo como una buena implementación de las estrategias de marketing deportivo a la hora de la internacionalización, trae consigo ventajas competitivas. Esto ayudo a que, dentro de la Argentina y a lo largo del mundo, hoy en día CABJ sea uno de los clubes con mayor reconocimiento a nivel internacional. Al mismo tiempo, resulta de modelo para las demás instituciones que necesiten o quieran implementar estrategias de marketing deportivo.

CAPITULO 5: REFLEXIONES FINALES.

Resulta indispensable aclarar que a través del estudio del caso de CABJ no se puede llegar a generalizaciones teóricas que abarquen mas allá de lo descripto. Por el contrario, las conclusiones son generalizaciones parciales válidas en el contexto del caso de estudio y, asimismo están delimitadas por el marco teórico definido.

Queda pendiente para futuras investigaciones la comparación de las estrategias de marketing deportivo implementadas para la internacionalización, con diferentes instituciones tanto a nivel local como internacional. Ya que una debilidad del trabajo es la inherente falta de comparación con otras estrategias. Por otro lado, queda pendiente una ardua investigación de las estrategias, herramientas implementadas por la nueva dirigencia. Ameal, ya estuvo en la dirigencia de CABJ y sus estrategias no fueron relevantes. Resultaría interesante analizar las que aplicara en esta nueva dirigencia, ya que tiene como objetivo volver a darle la importancia que se merece el plano internacional de la institución.

Además, si bien la información recolectada fue abundante, cabe mencionar que, en determinados aspectos, los entrevistados han resguardado o mejor dicho han sido cuidadosos en la exposición de la misma. Sin pretensiones de criticar negativamente su accionar, es menester aclarar dicha contingencia.

Bibliografía básica

- Calzada, Esteve. Show Me the Money! Como conseguir dinero a través del marketing deportivo. Barcelona: Libros de Cabecera, 2012, libro electrónicos.
- Caparrós, M. (2004) Boquita. Buenos Aires, Argentina: Planeta.
- Cateora, P., Gilly, M. y Graham, J. (2009). Marketing internacional: tercera edición en español, México D.F. McGrawHill/ interamericana editores, S.A. de C.V.
- Colbert, F. y Cuadrado, M. (2003): Marketing de las artes y la cultura, Ariel, Barcelona.
- Cubillo, J. Y Cerviño, J. Marketing sectorial. Madrid : ESIC Editorial.
- Chiarrone, María Eugenia. “Marketing, Atractivos turísticos y futbol: el uso de técnicas y herramientas de marketing para convertir un club deportivo en un atractivo turístico” (Universidad Nacional de La Plata, 2017)
- Daskal, R. y Gruschetsky, M. (2017). Clubes Argentinos: Debates sobre un modelo. San Martín: Universidad Nacional de General San Martín.
- Davidson, Brian. “Manchester United vs Boca Juniors. El juego fuera de la cancha”. (Documento de trabajo, Universidad de Belgrano, 2006)
- Davila, A. (2019). Club Atletico Boca Juniors: Adapting to the New World of Football. IESE Business School-University of Navarra.
- Desbordes, Michel, edit. Marketing and Football: An international perspective. Oxford, Elsevier, 2007, libro electrónico.
- Destéfano, C., (2010), Hay otro partido: Historias, negocios y hallazgos del marketing deportivo, Argentina, Ed. Aguilar.
- Dvoskin, R (2004). Fundamentos de Marketing. Buenos aires. Granica. Capítulo 4
- Fabri, A. (2006), El nacimiento de una pasión: historia de los clubes de futbol, Argentina, Ed. Capital intelectual.
- Frydenberg, J. D (1996). Los nombres de los clubes de fútbol. Buenos

aires 1880-1930. Revista digital Educación física y Deportes, 1.

- Frydenberg, J. D (2005). Boca Juniors en Europa. El Diario Crítica y el primer nacionalismo argentino. Historia: Questões & Debates, Dosié Esperte e sociedade.
- Frydenberg, J. D. (1996, mayo) “Nuevos aportes en torno a la historia del fútbol argentino”, publicado originariamente en Revista Digital Educación Física y Deportes, Vol. No 1, Buenos Aires.
- Frydenberg, J. D. (1997). Prácticas y valores en el proceso de popularización del fútbol en Buenos Aires 1900-1910. Revista de Historia Entrepasados, 6.
- Gil, G. J. (2003). La modernización imaginada del futbol argentino: entre el club y la empresa. Civitas Revista de Ciencias Sociales, 3 (2), 339-348. Pontificia Universidad Católica do rio Grande do Sul, Brasil.
- Gwinner, K. Y Swanson, C. (2003): “A model of fan identification: antecedents and sponsorship outcomes”. The Journal of Services Marketing, 17: 2/3, 275-294.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). Fundamentos del marketing. México: Pearson educación.
- Kotler, Philip et al., (2001), Dirección de Marketing, España, Ed. Prentice Hall.
- Macri, M., Ballvé, A. E Ibarra, A (2009), Pasión y gestión. Buenos Aires: Aguilar.
- Molina, G. (2019) El método Manchester United: Cómo aplicar con éxito el plan de los inventores del marketing deportivo, en la era de la transformación digital, España, Ed. Wanceulen Editorial.
- Molina, G., (2007), El fin del deporte, Argentina, Ed. Paidós.
- Molina, G., (2010), El poder del marketing deportivo: pasión y dinero, Argentina, Ed. Unicornio azul.
- Molina, G., (2019). Management deportivo: Del club a la empresa deportiva.
- Nemesia Hijós, M. “El deporte como mercancía: un estudio sobre la dimensión económica y las múltiples lógicas en el Club Atlético Boca Juniors” (Tesis de Licenciatura, Facultad de Filosofía y letras,

Departamento de Ciencias Antropológicas, Universidad de Buenos Aires, 2013).

- Nemesia Hijós, M. “Boca Juniors y la proyección hacia nuevos mercados” (Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, 2018).
- Ongarato, Agustín. “El modelo de negocios de los clubes del fútbol argentino: el caso del Club Atlético Vélez Sarsfield” (Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de San Andrés, 2013)
- Pabón Porras, J. D. “Internacionalización de la marca del Club Atlético Nacional de Colombia”. (Trabajo científico libre para la obtención del grado de Magister en Marketing Internacional de la Escuela de Postgrado de Marketing Internacional Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata – Argentina, 2014)
- Ricaldoni, G., (2013), La Pasión deportiva del marketing, Argentina, Ed. Librofutbol.com, Primera Ed
- Rivera Camino, Jaime y Molero Ayala, Victor. Marketing y fútbol. El mercado de las pasiones. Madrid: Esic, 2012, páginas 41-43.
- Rivera, J. y Molero V. (2012). Marketing y fútbol. El mercado de las pasiones, ESIC, Madrid.
- Sacco, E., (2015), Mucho más que fútbol: El juego, el negocio y la ciencia: Cómo cambiar el fútbol argentino. Buenos Aires: Planeta.
- Siskind, B. (2007): Marketing de eventos. Estrategias clave para ferias comerciales, presentaciones, conferencias y otros eventos, Deusto, Barcelona.
- Talancón, Humberto Ponce. “LA matriz FODA: es una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de inversión en las organizaciones productivas y sociales”, Contribuciones a la economía (septiembre 2006).
- Velásquez Forero, A. (2010). El fútbol como mercancía simbólica. Ensayos De Economía, 20(37), 45-65.
- Zaichkowsky, J. (1985). “Measuring the involvement construct”, Journal of Consumer Research, 12, 341-325.

Links:

- <https://www.bocajuniors.com.ar/el-club/historia/1925>, consultado Mayo 19, 2020.
- https://www.clarin.com/deportes/boca-hizo_0_rJ9f1cKiP7e.html, consultado Mayo 19, 2020
- https://www.ole.com.ar/futbol-primera/ranking-socios-informe-afa-boca-river_0_dRgjBXBy.html?gclid=EAlaIQobChMImZzl67Lh6QIVlw2RCh1yQApKEAAYASAAEgJcfPD_BwE, consultado Junio 1, 2020
- <https://www.tycsports.com/boca-juniors/ameal-y-la-nueva-bombonera-hay-que-comprar-129-propiedades-20200516.html>, consultado Mayo 28, 2020.



Universidad de
San Andrés

Anexos.

Anexo I, fuente: https://www.clarin.com/deportes/boca-hizo_0_rJ9f1cKiP7e.html



Anexo II

Universidad de

San Andrés





Anexo III, fuente: Alejandro Cosentino

Fecha: 27/05/2020 10:53:59. Emitido por: Cosentino, Alejandro

Club Atlético Boca Juniors

Reporte de totales por categoría

FILTROS

por fecha ingreso hasta: 27/05/2020

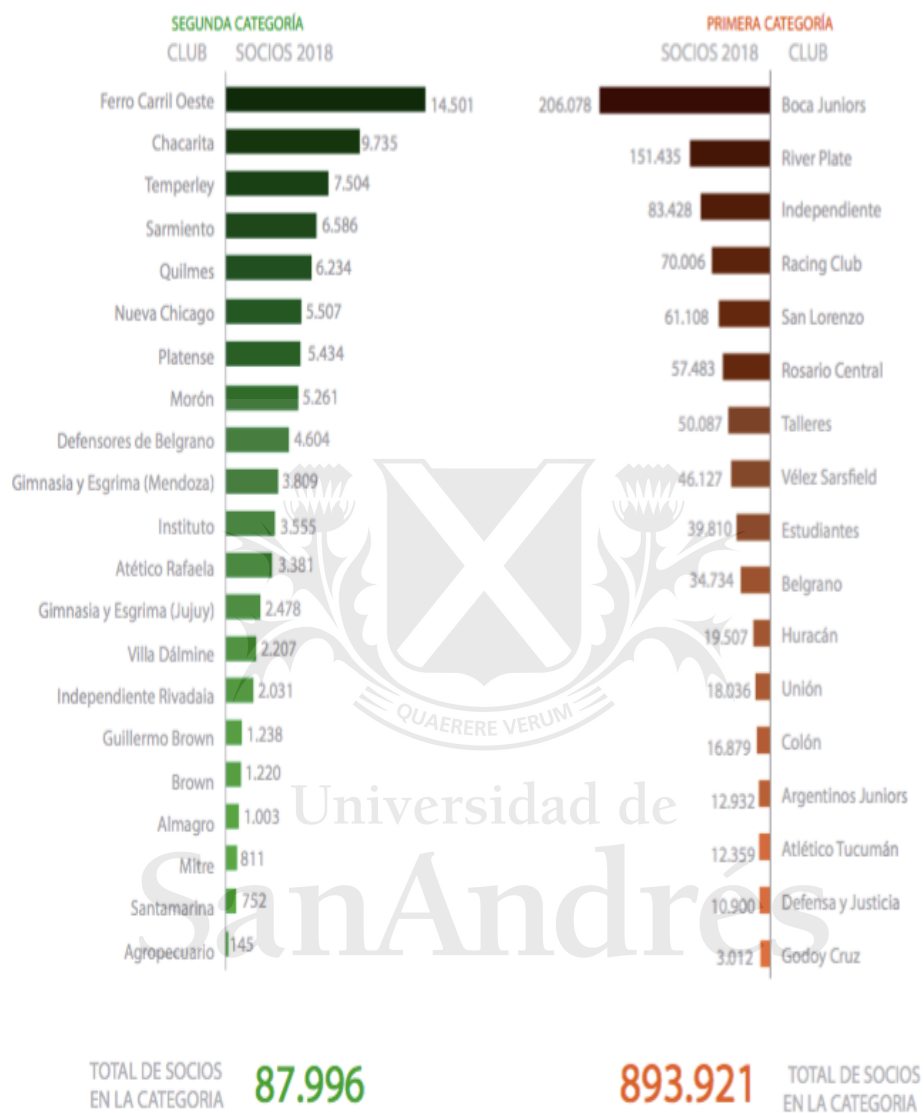
CATEGORÍA	TOTAL
No abonan cuota social	
Juvenil	0
Honorario	5
Becado	0
Vitalicio	8943
Bebe	9462
SUBTOTAL:	18410
Abonan cuota social	
Socio Internacional	510
Adherente Interior	35515
Adherente	77440
Activo	52898
Activa	8942
Cadete	3970
Menor	11739
Interior	21292
Exterior	102
SUBTOTAL:	212408

TOTAL: 230818

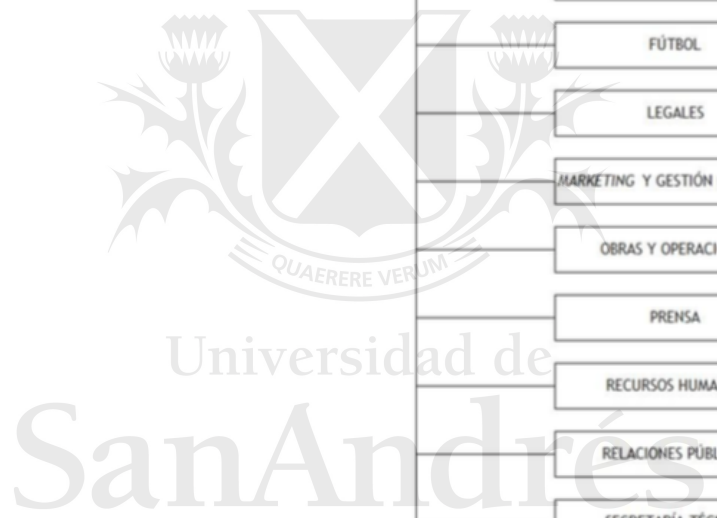
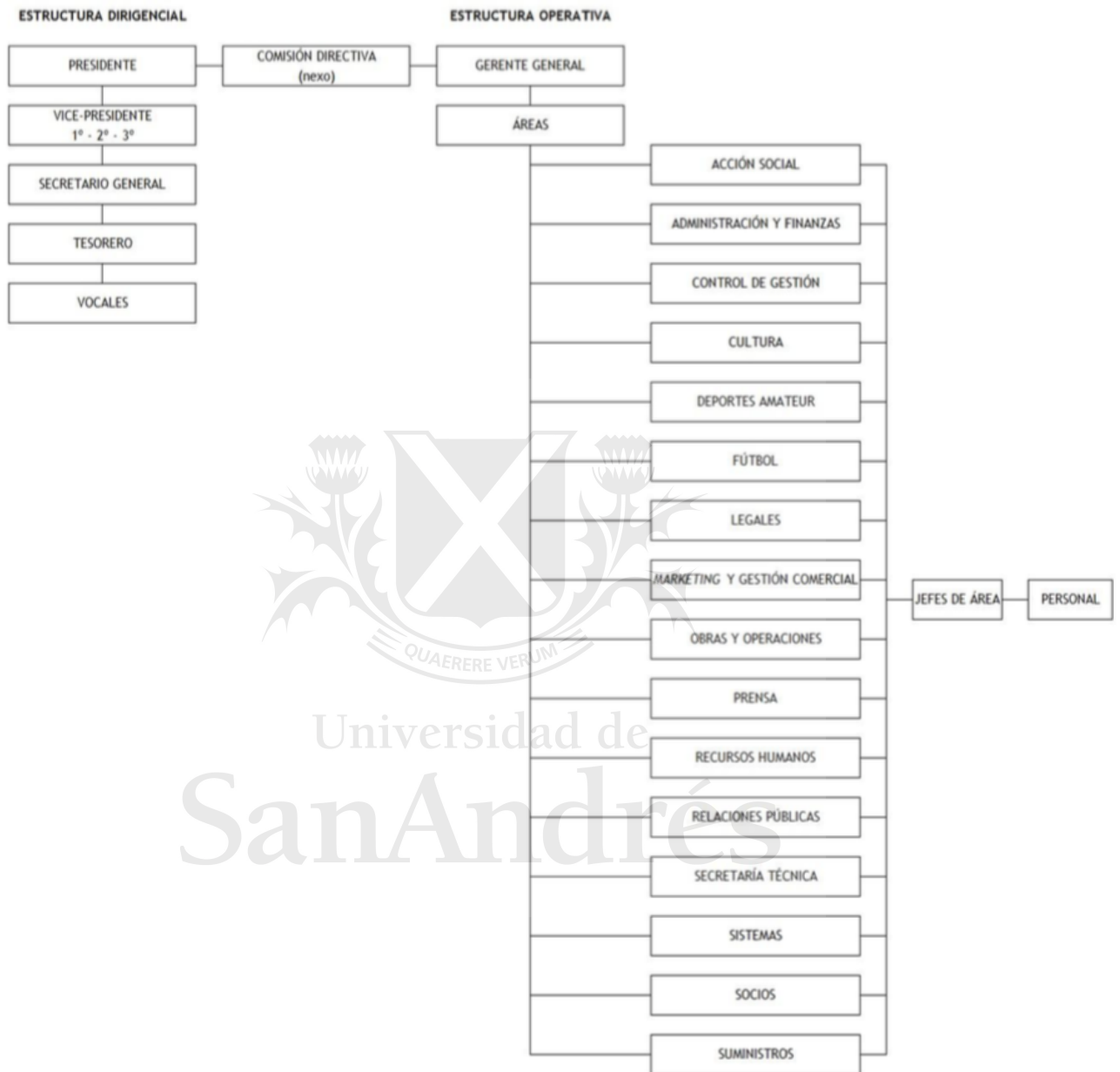
Fuente: Informes de clubes 2019 AFA/FIFA

AFA | FIFA - Informe Clubes Fútbol 2019

GOBERNANZA Y ADMINISTRACIÓN - SOCIOS



Anexo IV, fuente: Nemesia Hijós, 2013.

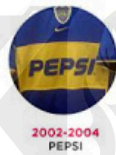


Universidad de
San Andrés

Anexo V, fuente: http://anotandofutbol.blogspot.com/2017/12/boca-juniors-parte-2_85.html

LA MÁS RECORDADA
SPONSORS / BOCA JUNIORS

fate • PN



Universidad de
San Andrés

Anexo VI, fuente: Estados contables de Boca Juniors correspondientes al ejercicio económico finalizado el 30 de junio de 2019.

	2019	2018
5.3 Obligaciones de hacer corrientes		
Relacionados con abonos y cuotas sociales	333.113.429	275.324.553
Relacionados con convenios de publicidad	47.603.897	27.477.140
Relacionados con convenios de publicidad - moneda extranjera (anexo IV)	156.189.500	133.899.311
Productos Boca	16.708.340	24.327.825
Relacionados con partidos amistosos de fútbol	37.282.842	60.103.344
Relacionados con derechos de televisión	3.382.500	-
Convenio tanteo de jugadores	1.638.000	6.182.182
Otros	33.132.500	8.888.761
Total Obligaciones de hacer corrientes	629.051.008	536.203.116
5.4 Deudas no corrientes		
Acreeedores fútbol	3.160.570	27.317.655
Acreeedores fútbol - moneda extranjera (anexo IV)	-	98.643.197
Deuda por compra de Terreno Casa Amarilla (nota 8)	-	267.223.528
Acreeedores varios - moneda extranjera (anexo IV)	341.825	3.992.993
Otros	-	489.840
Descuento a valor actual de deudas	(11.841)	(6.520.122)
Total Deudas no corrientes	3.490.554	391.147.091
5.5 Obligaciones de hacer no corrientes		
Museo de la Pasión Boquense	7.647.024	8.733.263
Relacionados con partidos amistosos de fútbol	-	3.166.825
Productos Boca	28.193.832	8.474.531
Relacionados con convenios de publicidad	25.145.052	1.038.346
Relacionados con convenios de publicidad - moneda extranjera (anexo IV)	-	96.361.172
Total Obligaciones de hacer no corrientes	60.985.908	117.774.137

Anexo VII, fuente: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/lanzan-vinos-boca-juniors-mitad-mas-uno-nid2297364>



Anexo VIII, fuente: <https://www.dgcv.com.ar/nueva-imagen-mundial-boca-juniors-por-bridgerconway/>

MARCA CON CLAIM // CON ESCUDO

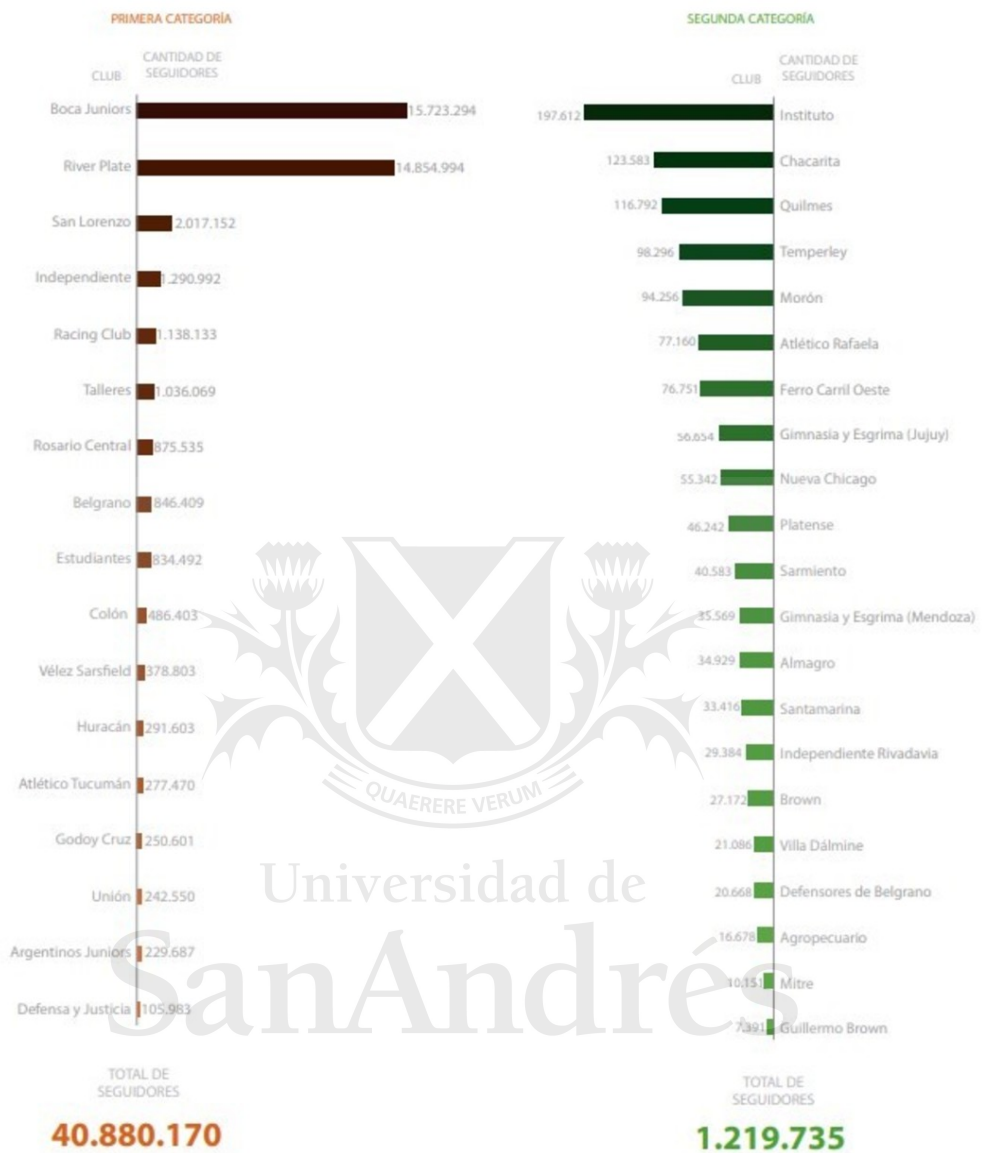


Anexo IX, fuente: <https://www.facebook.com/p.exteriordebocajuniors/>



Anexo X, Fuente: Informes de Clubes 2019 AFA/FIFA.

REDES SOCIALES



Anexo XI, fuente: Estados contables de Boca Juniors correspondientes al ejercicio económico finalizado el 30 de junio de 2019.

CLUB ATLÉTICO BOCA JUNIORS ASOCIACIÓN CIVIL		
ESTADO DE RECURSOS Y GASTOS CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ECONÓMICO		
FINALIZADO EL 30 DE JUNIO DE 2019		
<small>(presentado en forma comparativa con el ejercicio económico finalizado el 30 de junio de 2018)</small>		
<small>(expresados en moneda homogénea - en pesos - nota 1.2)</small>		
	2019	2018
RECURSOS		
Ingresos por transferencias de jugadores (nota 2.5)	1.847.713.346	621.751.466
Exhibiciones y espectáculos de fútbol (anexo VI)	1.423.357.029	1.059.405.004
Publicidad y concesiones (anexo VII)	936.539.548	817.383.183
Cuotas sociales (anexo VIII)	1.223.944.135	1.298.512.145
Otras contribuciones de asociados	40.480.592	40.102.715
Departamento de fútbol juvenil	62.502.952	22.809.800
Mecanismo de solidaridad	152.623.788	39.624.688
Departamento de básquet	4.152.195	3.991.299
Derechos de tanteo	3.133.489	5.404.425
Cesión de jugadores a préstamo	27.325.555	12.137.855
Departamento de educación física	13.843.060	11.405.773
Departamento de Vóley Liga Nacional	-	10.794
Ingresos por resarcimiento	1.595.993	4.442.381
Ingresos varios	82.037.332	34.927.695
Total de Recursos	5.819.249.014	3.971.909.223
GASTOS		
Gastos por transferencia de jugadores	(214.077.309)	(96.861.592)
Incorporación de jugadores a préstamo	(42.238.481)	(11.415.170)
Participación de terceros en venta de jugadores	(141.396.081)	(108.193.530)
Gastos por derechos adquisición de jugadores	(30.210.710)	(6.186.515)
Fútbol profesional (anexo IX)	(2.675.446.310)	(1.507.561.961)
Organización de espectáculos (anexo X)	(524.910.152)	(468.633.422)
Estadio (anexo XI)	(136.883.441)	(142.215.710)
Departamento de educación física (anexo XII)	(68.530.468)	(75.207.891)
Fútbol juvenil (anexo XIII)	(95.529.441)	(96.135.134)
Departamento de básquet (anexo XIV)	(77.279.324)	(61.671.953)
Departamento de Vóley Liga Nacional (anexo XV)	(14.435.303)	(13.870.367)
Casa Amarilla (anexo XVI)	(22.688.920)	(23.285.006)
Departamento médico (anexo XVII)	(22.878.640)	(26.181.963)
Departamento de cultura	(16.704.555)	(19.758.766)
Fútbol femenino	(4.704.097)	(5.993.646)
Gastos de estructura operativa (anexo XVIII)	(338.049.132)	(401.042.764)
Gastos generales (anexo XIX)	(364.415.710)	(379.471.700)
Amortizaciones y depreciaciones (anexo II)	(126.677.009)	(89.996.951)
Total de Gastos	(4.917.055.083)	(3.533.684.041)
Resultado antes del efecto financiero	902.193.931	438.225.182
Resultados financieros, netos (incluyendo el resultado por exposición a los cambios en el poder adquisitivo de la moneda – RECPAM)	434.138.741	310.875.674
Resultado final del ejercicio – Superávit	1.336.332.672	749.100.856

Entrevistas

Monica Moccia: Gerente de Marketing y Gestión Comercial del 2004 al 2008 y luego del 2013 al 2016 como Gerente de Comunicación.

¿Como puede describir su gestión en Boca?

Mi gestión en Boca tuvo dos etapas. La primera entre el 2004 al 2008. Y la segunda desde el 2013 al 2016. En lo personal fue de las mejores experiencias laborales que he tenido, más allá que sea de Boca, el desafío de gestionar pasión fue una experiencia única.

En un club no hay consumidores o clientes todos son socios que custodian la marca que sienten como propia.

En la primera etapa, Boca no tenía una gerencia de marketing, en realidad ningún club la tenía, en algunos casos como Independiente disponían de una jefatura. Todo estaba para desarrollarse. La primer misión era profesionalizar el marketing del Club, analizar espacios, paquetes posibles de ser comercializado. Medir el nivel de satisfacción de Socios y periodistas, respecto de los eventos en el Estadio, para definir oportunidades de mejora, desarrollar sponsors y licenciarios, desarrollar oportunidades comerciales en ocasión de los partidos que Boca jugaba en el exterior fueron algunas de las tareas desarrolladas con éxito, gracias a un equipo inter áreas y al respaldo de directivos y la gerencia general del club.

En la segunda etapa, mi gestión estuvo más dedicada al desarrollo de los assets digitales del Club y al área de Comunicación y Prensa. En esta etapa se lanzó el e-commerce del Club, se logró el liderazgo en redes sociales y se construyó un nuevo espacio de conferencias de prensa.

¿Cual fue la estrategia a seguir durante ese tiempo?

El marketing deportivo no estaba desarrollado y junto a Andrés Ibarra, quien era el Gerente General del Club, establecimos un plan que tenía diferentes ejes:

a. Expandir la marca Boca en el país y en el exterior

En un Club es clave que la Comisión Directiva, la estructura operativa y el plantel de jugadores conformen un único plan de crecimiento. Por ejemplo, lograr seguidores y fanáticos en el exterior está vinculado a dos cosas: que jugadores del exterior integren el plantel y que el equipo dispute partidos en el exterior. En este último caso las copas internacionales y en especial el mundial de clubes, son los que impulsan este desarrollo. Desde marketing trabajamos en planes

junto con el soponsor de indumentaria para disponibilizar producto Boca en el mercado donde jugaba el plantel ya sea por Copas o por amistosos en los periodos de receso.

b. Mejorar la experiencia y servicios a los socios.

Los socios de Boca valoran ir a la cancha, no se sienten atraídos por otros servicios. Con lo cual la experiencia en el Estadio en días de partidos era fundamental. Se realizaban anualmente encuestas de satisfacción. Se mejoraron los puestos de comida y bebida en su aspecto físico y en la calidad de todas las marcas que se ofrecían.

Se mejoró el sistema de acceso a la compra de entradas para partidos visitantes o copas. Se optimizó el tiempo de ingreso al Estadio con sistemas contact less, entre otros servicios.

c. Incrementar los ingresos a través de sponsors , desarrollo de licencias de marca y desarrollo de nuevos negocios.

Se desarrollaron sponsors para manga del conjunto deportivo, publicidad en el Estadio y para las giras en el exterior. Se desarrolló el sector Corporativo para ofrecer a los sponsors un servicio que incluye acceso a plateas o palcos, traslados, hospitalty y merchandising ofreciendo una experiencia única.

¿A que problemas tuvo que enfrentarse a la hora de comunicar la marca internacionalmente?

Boca tiene una enorme convocatoria de Prensa. A donde vaya los medios siempre están dispuestos a difundir su presencia y logros. No hay tantos inconvenientes de comunicación pero sí los hay desde el punto de vista comercial.

El producto más vendido de un Club son las camisetas, y la industria textil internacional tiene un largo proceso de comercialización. Las temporadas se venden con casi un año de antelación. Esto hace que muchas veces no hay stock disponible en el lugar donde se realiza el partido, torneo o gira. Esto provoca una pérdida en ventas y también frustración entro los simpatizantes de dicho lugar.

¿Que ventajas competitivas encontró en la marca Boca?

Es un club muy popular y con una mística maravillosa. La expansión internacional está en el ADN de la marca, ya desde la gira de 1925.

Sus colores, su escudo, la Bombonera, el barrio, todo se conjuga para promover la pasión.

¿Cuáles fueron los atributos de la Marca que Boca que le permitió internacionalizarse?

Como mencionaba anteriormente, la historia de giras de amistosos que se inicia en 1925, las Copas internacionales y la integración de extranjeros como miembros del equipo. Su mítico Estadio, en 2004/2005 en una encuesta realizada por un medio inglés a periodistas deportivos de todo el mundo acerca de cuáles eran los que uno debía ver antes de morir, el primero en el ranking fue el superclásico Boca River, disputado en La Bombonera.

¿Realizaron algún tipo de investigación antes de la internacionalización de la marca?

No. Si se analizaba información de tráfico de la web, pedidos de licencias del exterior y share of voice periodístico.

¿Cuáles fueron, a su entender, la razones del éxito de la internacionalización de la marca Boca?

Su historia, sus jugadores, sus logros deportivos, el Estadio sumado a un plan para promover la expansión.

Hoy en día, usted ¿Como ve poseionada a la marca internacionalmente? Si tuviera que cambiarle algo, ¿Que cambiaría?

La marca sigue posicionada como uno de los principales equipos del mundo. Todos conocen a Boca y en algunos países como Colombia o Japón el fanatismo es muy alto.

Por supuesto si hubiese una mejor performance en copas internacionales o amistoso el fanatismo se pondría en acción y seguramente surgirían nuevos jóvenes fanáticos.

¿Qué cambiaría?

Hay una gestión nueva que inició el pasado diciembre y con la pandemia no se ha hecho visible aún cuál será la estrategia a nivel internacional con lo cual me es difícil opinar sin conocimiento. Sí creo que hay que darle más visibilidad al fútbol femenino.

¿Considera que sigue teniendo el mismo posicionamiento internacional a pesar de no haber ganado campeonatos internacionales en el ultimo tiempo?

Sí, es el mismo posicionamiento por su historia copera. Nuevos campeonatos internacionales reavivarían el fanatismo y seguramente le daría nuevos seguidores.

¿Como cree que esto ultimo puede afectar a Boca?

No se bien a qué te referís pero si es que pienso acerca de “cómo puede afectar a Boca no llegar a la final de una Libertadores o jugar un mundial de Clubes”; afecta al club a nivel de ingresos (ingresos por ganar partidos y bonus de sponsors) y de expectativa de sus socios y fanáticos, no te olvides que en un club de fútbol uno gestiona pasión.

Alejandro Cosentino: Presidente de departamento de socios de CABJ, desde Diciembre 2019 – Actualidad.

En líneas generales, ¿Cómo observa la posición que tiene el club internacionalmente? Si tuviera que cambiar algo, ¿Qué cambios realizaría?

Dentro del organigrama del club, existen distintos departamentos y secretarías, los mismos son presididos por los miembros titulares o suplementes de la comisión directiva. Uno de los tantos es de interior y exterior, nuclea a los socios que viven a más de 50 km de la cancha de Boca, se considera socio del interior. Y del exterior que residen fuera del país. En los últimos años se creo la categoría de socio adherente, por lo tanto tenes el socio activo anterior que era socio interior o exterior y se creo la misma pero para socios adherentes. La categoría de socio adherente según su estatuto dice que tiene los mismos derechos que los socios y socias activas y sus demás categoría., excepto el del ingreso a la cancha.

Cuando nosotros tomamos la conducción del club nos dimos cuenta que hay un polo muy interesante que no estaba para nada laburado, había 100 socios de exterior y 200 adherentes exterior. Entonces, quisimos romper la lógica, el paradigma del que esta afuera no puede ser socio de boca por que pasa con distintos clubes del mundo, por ejemplo el Real Madrid que tiene 350 socios acá, en un solo país y Boca tenia 300 en todo el mundo. Nosotros entendemos que nuestro modelo de club a copiar y a imitar es el Real Madrid por todo el prestigio que tiene para sus socios y todo el laburo que tienen.

Y bueno... internacionalmente recién arrancamos. La idea es que las peñas del exterior cambien de nombre y se llamen consulados. Que no existan presidentes

de las peñas del exterior, sino que sean cónsules y que se mano derecha seria el vice cónsul de las peñas. Y bueno la idea, obviamente es lograr una masa importante de socios nuevos internacionales. Para armar consulados necesitamos que se hagan 30 personas socios en la ciudad del mundo. Por que entendemos que en cada ciudad del mundo hay un hincha de Boca, por que hay un montón de desarraigo argentino en el mundo y bueno el hincha de boca es distinto tiene una pasión distinta. Por ende, veo que recién arrancamos y creo que los cambios los estamos haciendo. Hay que implementar la tecnología para que los nuevos socio puedan tener su carnet y además darle cada día mas derechos con una plataforma que vamos a inaugurar que se llama Boca Play que es como un Netflix pero de Boca.

Desde la presidencia de Mauricio Macri, el club tuvo un crecimiento importante en el marketing deportivo, pero no exponencial en relación con el crecimiento que tuvo el marketing deportivo en el mundo, ¿Qué planes tiene el club para seguir potenciando ese crecimiento en el exterior?

Yo creo que no solamente el marketing, sino que en estos últimos años de administración, gestión como que se detuvo mucho el laburo y los avances que se venían dando antes. Hablo de la primera y segunda presidencia de Mauricio Macri, la de Pompilio y Ameal. En los últimos 8 años, se cambio ese eje exitoso que nosotros teníamos y que nosotros queremos recuperar. Que es lo que se cambio? Es el rol del dirigente deportivo. Cual es el rol? Obviamente que formar parte de la comisión directiva del club y como dice el estatuto social del club ese dirigente en la comisión directiva toma el rol de la toma de decisiones. Todos aca, vale aclarar, tenemos otros trabajo, yo tengo mi consultora y además distintos emprendimientos pero ninguno cobra plata por ir al club. Nosotros pagamos nuestros viáticos, el café, la yerba que consumamos, es decir que no recibimos un ingreso por la tarea del labor. Pero si tomamos decisiones, justamente para ellos Boca cuenta con un plantel de 400 empleamos.

En los últimos años, ese rol del dirigente deportivo, paso a un segundo plano y se guarneció. ¿Qué quiere decir? Que le dieron mucho poder a los gerentes en la toma de decisiones y el rol del dirigente paso a un segundo o tercer plano. Con una mesa chica la dirigencia anterior manejaba todo entre poquitas personas y obviamente el gerente, que el gerente obviamente responde al que lo contrata. Por ende, el voto popular de la gente fue para los dirigentes y no los gerentes, y bueno... terminaron gobernando los gerentes y no los dirigentes.

Entonces, un montón de cosas no solamente el marketing deportivo se vieron estancadas por que los gerentes cumplen un rol gerencial y nada mas, no tienen la pasión que tenemos nosotros. Por ende, es una realidad que el marketing deportivo se detuvo y tenemos diferentes acciones para eso. Les voy a contar una que es llegar al millón de socios. Nosotros queremos culminar el mandato

con un millón de socios, que sea el club con mas socios en el mundo. ¿Y como lo vamos a hacer? creando nuevas categorías, nuevas membresías. Dándole mucho, pero mucho hincapié al socio internacional, al socio del interior y del conurbano de la filiales. Creemos que con el avance de eso y con una mayor atención, mas servicios, programas de beneficios xeneize y un montón de cositas que vamos a hacer, como la BOCA FUN FEST y con el esfuerzo de toda la comisión directiva vamos a poder llegar a terminar nuestro mandatos, esperemos, con el millón de socios sino llegando y rodeando el millón de socios. Seria una locura, pero Boca lo puede todo, por que somos el club mas importante y trascendente del planeta en toda su historia, creo yo junto al Real Madrid.

¿Qué planes lleva hoy en día el club para su internacionalización?

Creo que en la primera ya te conté un poquito de la internacionalización. Pero creemos que ahí nuestro mayor aliado es la tecnología. ¿Para que? Para, bueno, llegar de una manera especifica a los socios del interior y del exterior, que sea un Boca mundial, como llamamos el programa. Lo mas importante y mas trascendente, para mi, de todo esto, es que el socio internacional tenga su carnet y que ese carnet sirva para distintos beneficios en distintos comercios. A su vez, armar justamente consulados de boca en el exterior para que la gente que viva afuera pueda ver el partido con gente, con amigos, con familia como hacemos acá todos los domingos o miércoles que juega boca. Y bueno, esto es un reto para nosotros, ya que en muchas charlas nos dijeron que es imposible ver los partidos donde Boca juega la Libertadores, que no lo pasan en ningún lado. Y la gente por el amor y el cariño que tiene a la institución capaz se quedan despiertos hasta las 3 o 4 de la mañana para ver un partido y capaz tienen problemas de conexión. Entonces bueno, encontrarle la vuelta para que esas personas que sean socios de la institución tenga un beneficio. Ahí vamos con la aplicación de contenido exclusivos que dije previamente, bueno son distintas formas en que nosotros creemos que vamos a acerca a Boca y a ese Boca mundial.

En una nota en la radio, específicamente en Rivadavia “El show de Boca” usted nombro las categorías de socios que tiene actualmente el club, pero no nombro a socios internacionales. ¿Cómo son considerados estos últimos? ¿Se los tiene en cuenta? ¿Tienen un tratamiento diferente a los socios nacionales?

Esta también me parece que la conteste. El estatuto de Boca es como la Constitución, es la ley suprema. Todas las asociaciones civiles cuentan con estatuto social que regula los derechos y obligaciones del club, de los socios, de las autoridades y demás. ¿Y que pasa? Dentro del estatuto, en el artículo 6, si mal no recuerdo, nombran estatutariamente las categorías de socios.

Socio activo: socio de mas de 18 años, socia activa: la socia mujer de mas de 18 años, el socio cadete: de 10 a 17 años, el socio menor: de 5 a 10, el socio

bebe: de 0 a 5, el socio vitalicio es aquel que cumpla mas de 40 años ininterrumpidamente de ser socio o socia activa del club. El socio interior: reside a mas de 50 km de nuestra sede principal, que es en Brandsen 805 y se nuclean las peñas. Y después bueno, creando esta categoría de socio adherente, que dice que los socios que anteriormente nombre pero no tiene ingreso a la cancha asegurado. Dentro de los socios adherentes, hay categorías: el adherente que vive en AMBA, el de interior: que vive a mas de 50 km y el socio adherente exterior, que ahora le cambiamos esas nomenclatura y ahora se llama socio internacional.

En su dirigencia, ¿A que problemas y potencialidades se enfrenta hoy en día?

Bueno problemas, la economía, como siempre. Lamentablemente estamos en un país con muchos problemas económicos y sociales y el club nunca esta exento de eso. Mira lo que pasa, nosotros teníamos a una persona muy importante en nuestro esquema de laburo del futbol, que es un central llamado Junior Alonso. Que por problemas personales pero seguramente este ligado en lo económico a las restricciones que puso el gobierno nacional del tema de los dólares, del pago y compra de dólares. Y un montón de jugadores, no solamente en Boca sino en otros clubes, van a optar por irse a otra ligas capaz con menos competencia pero que pueden cobrar un salario mayor, con una moneda fuerte. Por que la vida útil del jugador, hablando económicamente, es muy corta, entonces inevitablemente tiene que hacer la diferencia en esos momentos.

Entonces, por ende es muy entendible la postura de un montón de futbolistas que optan por lo económico y dejan en un un segundo plano lo deportivo. Entonces, el principal problema que tenemos es la economía, la incertidumbre de lo que pasa alrededor del pasi y en la región. No es solamente algo que pasa en Argentina, sino que es algo que estamos todos los clubes de Sudamérica con el mismo problema. Por ejemplo, a mi me gusta comparar siempre con el Real Madrid, el presupuesto de Boca es un 7,20% del presupuesto del Real Madrid. Es decir, que es una porción mínima que tiene Boca respecto a la que tiene el Real Madrid. Yo siempre digo, si tuviéramos el doble, es decir, el 15% del Real Madrid, no perdemos ningún partido en ninguna disciplina, tendríamos que ser campeones en todo pero bueno estamos acá y vivimos en este presente. No queda otra que ingeniársela, laburar y administrar los recursos existentes de la mejor manera.

¿Cómo desarrollan el factor de la pasión en los hinchas internacionales? A la hora de hacerlo, ¿A que problemas se enfrentan?

Esto también es increíble el amor que tienen los hinchas, no solamente los argentinos que no viven acá, sino un montón de personas que se enamoran del club. El mayor problema, es hacerse socios y que el club no les de nada a cambio. Pero bueno previamente les comente la idea que tenemos para acercarnos nosotros como club a esas personas que nos están ayudando desde lejos. Así que bueno, entre todo eso, siempre dándole un foco social, cultural, llevando la cultura Argentina a los distintos países, algo tan básico como un mate, un asado, el folclore, el tango, hace un gol ya abrazarse, cantar canciones si boca gana, distintas cosas que nosotros tenemos en nuestro ADN pero afuera es algo que no existe en otra parte del mundo. Bueno el hincha de Boca, es un fiel exponente de esa cultura que tenemos acá en Boca.

Considera que los hinchas del exterior, ¿Son argentinos en alguna parte del mundo o son hinchas de diferentes países? ¿Cómo buscan desarrollar la pasión en hinchas de otros países?

Creo que los consulados, los cónsules y los vice cónsules seguramente son argentinos que sufrieron un desarraigo en alguno de los tantos momentos malos económicos y laborales del país. Pero seguramente, ese argentino que llega comienza a interrelacionar y conocerse con otros argentinos y en el medio se hace amigos de un montón de personas que no son argentinos, pero si le llaman la atención la pasión que tiene ese hincha de boca, ese cónsul o ese socio internacional y lo convences de que lleve esa pasión. Con esto, llevándolo con algo cultural, de tomar un vino, un fernet, hacer milanesas. Con cosas culturales que están en nuestro ADN, forman parte de la cultura popular. Esto es lo que creo que va a llevar diferencial del club apra todo el mundo. Es un plan estretgico que va a durar un montón de tiempo. por que tenemos, ahí, 2000 socios internacionales en carpeta, pero con problemas directamente con la tarjeta y demás no los podemos dar de alta. Pero bueno son cosas de sistema que se resuelven pronto y cuando se resuelvan vamos a poder laburar de una manera mucho mas tranquila y armadita en el exterior. Pero bueno es cuestión de días. Con esta pandemia, nos mata el hecho de querer hacer tanto y tener ciertas limitaciones. Pero nosotros optamos por hacer.

Guillermo Ricaldoni: Managing Director de WE ARE SPORTS y autor del libro de “La pasión deportiva del Marketing”, Argentina, Ed. Librofutbol.com, Primera Ed.

Luego de la presidencia de Mauricio Macri en CABJ, el marketing deportivo tomo mayor relevancia en el ambiente futbolístico. ¿Cómo vio la implementación del marketing deportivo en las ultimas presidencias de CABJ?

Lo que hizo la mayor diferencia a mediados de los 90, Macri como presidente de Boca, fue seguir tratando a Boca como un club pero que funcionase como una empresa, eso marco la diferencia con el resto de los clubes. Y tenia a un empresario que realmente marco un cambio a través de Boca Crece, el merchandising y la imagen. No solo de Boca futbol sino de Boca como institución, que fue Salvestrini. Eso marco una referencia, se vio reflejado tambien, por supuesto, en la cancha que no necesariamente tiene que ir por el mismo camino.

La realidad es que, sin meterme en temas políticos, yo siempre espero mas de clubes como Boca y River, creo que tienen un potencial mucho mas grande que su presente actual en marketing deportivo. No creo que sean lideres de marketing deportivo en la Argentina ni en la región, donde encuentro a Racing, como numero 1 en la Argentina, por lejos, con toda su formación que ha hecho desde el año 2009 en adelante. No solamente por su presidencia sino por su staff de marketing y de patrocinio. Así que creo que ha tenido un gran salto en aquel momento y creo que ha marcado diferencia con respecto a los clubes, por supuesto que ha tenido un crecimiento pero no en la tendencia que venia ni en la que podría haber tenido.

¿Considera que el marketing deportivo ayudo a su internacionalización?

No creo, que el marketing deportivo de Boca Juniors haya ayudado a que su marca sea internacional, creo que lo que mas ha ayudado a que su marca sea reconocida en el mundo, es su aspecto deportivo dentro del campo deportivo con sus grandes logros y eso no ha sido acompañado de la misma manera en marketing deportivo, independientemente de que hayan hecho las cosas muy bien. Repito, creo que Boca tiene un potencial para hacer las cosas mucho mas grande, mucho mejor y creo que no ha logrado esa internacionalización de la marca para conseguir por ejemplo sponsor internacionales, mas allá que hoy en día tengan a Qatar, que forma parte de una estrategia de Qatar en la región, fue mas producto de eso. Incluso para el centenario de Boca, salieron a buscar sponsor internacionales y no se lograron, incluso en la presidencia de Macri en

Boca, fue cuando se puso un X en la camiseta de Boca por que no se lograron conseguir los sponsor que salieron a buscar. Hoy ya el mundo es global y creo que las marcas buscan relevancia en diferentes países, por diferentes estrategias de sus objetivos, públicos y conductas de su consumidor y Boca ha estado preparado para recibir a Qatar, pero es la única marca global que ha tenido en los últimos años, por lo menso de gestión internacional.

Observando el marketing deportivo que utiliza CABJ para su internacionalización, ¿A que problemas se enfrenta? ¿Cuáles son sus potencialidades?

En realidad, Sudamérica esta bastante lejos del mundo, sacando parte de Asia y Emiratos. El marketing deportivo moderno va por Hemisferio Norte, básicamente Estados Unidos y Europa y donde Asia, particularmente los Emiratos tienen un gran potencial económico par el desarrollo del deporte. Se enfrenta fundamentalmente a eso. Por otro lado, se enfrenta a su inconstancia en participación de torneos internacionales, pero eso no solamente Boca sino cualquier otro equipo. De hecho River sale campeón de la Libertadores, en el Bernabeu, justamente frente a Boca sin sponsor en su camiseta. Por lo cual ni siquiera un campeón había logrado eso.

Creo que Boca lo que tiene que hacer en ese caso, las potencialidades, es que es una marca histórica de tradición quizá la marca deportiva de futbol mas fuerte de Argentina, respecto a sus hinchas, la pasión con la que viven, el propio estadio, la Bombonera es una marca. Pero creo también que el deporte global esta mirando otras cosas y no la liga Argentina. El deporte global esta mirando Europa, la Champion, el SuperBowl, la NBA y la formula 1 en Asia o en Emiratos, mas allá de tours globales individuales como puede ser el ATP en tenis. Las potencialidades son máximas respecto de la diferencia de cambio en la argentina, cualquier dólar que se invierta en un club en Argentina, va a ser mucho mas rentable que cualquier dólar que se invierta en otro país, por es mucho mas beneficioso para la Argentina a nivel pesos. Creo que Boca todavía tiene que seguir trabajando en el tema del estadio, que queda chico para la cantidad de hinchas y tiene que hacer su marca mas global, osea realmente el Manchester United es un éxito en Japón, en China, la NBA también en China casi dobla en popularidad del fútbol. Lo que tiene que hacer es llevar su marca al resto del mundo, en esto hay cosas que no las puede hacer solo sino que tiene que ver con las transmisiones del fútbol argentino, también a diferentes países. Donde el fútbol argentino se transmite en horarios marginales. Me parece que tiene que hacerlo en conjunto con AFA para el beneficio del resto de los clubes.

¿Cuáles son las herramientas y técnicas que deben llevar los clubes deportivos para su plan de marketing internacional?

Siempre hay un sesgo, un error de lectura en el marketing deportivo que es creer que el marketing deportivo tiene puntos, botones y casilleros de formularios que hay que llenar diferentes al marketing. Las herramientas y técnicas de los clubes, son los mismos que las ligas, los deportistas y demás que es el plan de marketing. Cuando hablo de marketing hablo de cualquier marketing, no solamente del marketing deportivo, las bases de cualquier marketing son las bases del marketing y no necesariamente hay algo particular en marketing deportivo. El único punto de referencia del marketing deportivo, diferente de los demás marketings, tiene que ver con la pasión. Boca lo tiene eso y lo sabe explotar muy bien, realmente lo sabe explotar muy bien. Con su nuevo acuerdo con Adidas, donde hay aspectos de carácter internacional, en la comercialización de su camiseta. Pero colgar la camiseta, las medias o la campera con la que se sale al campo de juego en un local en Bangladesh, no alcanza, si es que el consumidor no sabe que significa eso mientras que si sabe lo que significa la camiseta del Barcelona, del City, del PSG.

Creo que lo que tienen que hacer es hacer más giras, más visibilización, capacitación a los jugadores para que se conviertan en figuras globales, cosa muy difícil por que Argentina es un país exportador de futbolistas, por lo cual no tienen tiempo de quedarse en los clubes para hacer historia en sus propios clubes. Ya no existen los Battaglias como existían antes, que se quedaban en los clubes a ser figuras. Cosa que si ocurre más en Europa, y no estoy hablando de casos extremos como Maldini o Messi. Pero se conjuga todo, no, la falta de difusión del fútbol argentino en los principales escenarios del marketing deportivo en el mundo, la casi ausencia de logros internacionales deportivos para Boca, a veces es necesario apoyar el marketing deportivo en los logros deportivos, pero en realidad es anterior el plan de marketing deportivo, tiene que funcionar en paralelo y cuando ocurren esos logros deportivos debería estar preparado para activar esos botones

¿Qué opina del plan que lleva adelante Boca Juniors?

Debo ser sincero, no conozco el plan de Boca, me gustaría conocerlo. Boca ha trabajado muchísimo sobre el plan de socios, sobre la fidelización de ellos, realmente hay muchos programas internos de fútbol de socios y demás. Fue una explosión en los últimos 4 años. Realmente estuvo muy bien. Esto es una percepción, me da la percepción que Boca solo se queda con garra, corazón y le falta un pasito más con el hincha. Bueno con venir a la cancha y vibrar con la Bombonera, les alcanza pero me parece que se ha demostrado que el marketing deportivo en el mundo va por otro carril, vivir experiencias únicas, asistir a enteramientos, que se puedan sortear los socios que están al día, trabajar sobre los patrocinios de largo plazo, no abandonarlos, trabajar

sobre el valor intangible de la marca. Con lo cual yo no lo veo, no lo siento, no lo percibo, que tengan preferencias, mejorar el estadio, que tengan buenas hamburguesas, gaseosas que estén bien frías y burbujeantes y no solo en Boca, faltan en los estadios, te diría el 95% de los estadios de Sudamérica. Sudamérica es un continente que con sus va y vienes económicos no ha podido consolidar estructuras de escenarios deportivos. Me parece que eso le hace mal a la experiencia del consumidor deportivo.

¿Cómo ve actualmente la comunicación en el club? ¿Ayuda a su internalización?

Veó bien la comunicación del club, no es fácil destinar dinero para invertir en marketing deportivo en los clubes, que a veces el contrato de los jugadores se llevan bastante pero si... su web esta traducida al ingles, pero me gustaría que este al chino al francés también, me gustaría a mi que son los otros dos idiomas globales. Te repito, el club por ahí no debería tener tantas intenciones del fiz pero debería ir a jugar partidos preparatorios y pretemporadas mas con clubes europeos, si ha jugado en los últimos años pero ha sido de modo de preparación. Se podría inventar la Copa Amistad, con Italia, con España, un año cada uno (..) y eso le va a servir, le va a contribuir mas. Pero después tiene cierta limitación, ser una marca internacional, te repito, se necesitan estrellas y acá las estrellas se van cada vez mas jóvenes, entonces no quedan con identificación del club, por el propio tipo de cambio argentino y después ya depende de llegar a finales de copas internacionales y fundamentalmente Mundial de Clubes, el que derrota al Milán, la Barcelona, al Real Madrid, es el que adquiere un carácter épico y me parece que no le ha pasado en los últimos años. Esto acompañado de la marca, hacer workshops, que sea líder en otras cosas no?, la fundación Boca Social realmente podría hacer mucho desde ese lado. En su momento, con su carácter de partner de Unicef ha logrado un gran salto respecto del resto. En aquel momento el Barcelona y el Milán, tenían el apoyo de Unicef. Me parece que ahí se desaprovecho una oportunidad muy grande y todo quedo en una cena a beneficio local, que esta muy bien hecha pero como el tema acá es la marca Boca internacional, me parece que ahí podían haber tenido un punto mas importante.

Luego de la reingeniería que realizo y dejo Mauricio Macri en el club, ¿Cree usted que la imagen de marca internacional se mantuvo? Si la respuesta es si, ¿Cómo cree que lo hicieron?

Esta pregunta esta respuesta mas que nada en la primera y en la segunda. Creo que la marca internacional si se mantuvo, después de la gestión de Macri, si se mantuvo y creció. Pero no en la medida que creció el marketing deportivo y las marcas internacionales en el mundo, creo que tenia que haber crecido en la misma tasa que creció la imagen del club de manera local y que tiene liderazgo en la Argentina y que tiene muchas veces en la región y sin embargo, en fútbol no? En deporte. Y creo que el marketing deportivo en la región, no tengo dudas que actualmente, muy por encima de Boca están Peñarol, de Uruguay, Corinthians y Flamengo, de Brasil, universidad Católica de Chile, y sin dudas Racing Club de Argentina.



Universidad de
San Andrés