



Chiarrone, María Eugenia.  
Legajo: 74449/8.  
E-Mail: [mechiarrone@gmail.com](mailto:mechiarrone@gmail.com)  
Fecha de entrega: 22 de Agosto de  
2017.

**Marketing, Atractivos Turísticos y Fútbol: El uso de técnicas y herramientas de marketing para convertir un club deportivo en un atractivo turístico.**  
**Caso: Club Atlético Boca Juniors.**



Director: Benito Cleres.

E-mail: [bcleres@gmail.com](mailto:bcleres@gmail.com)

## **Agradecimientos.**

Agradecer a todos los que estuvieron a mi lado en este proceso.

A mi familia, que siempre me apoyó y son mis pilares.

A mi mamá, que estuvo presente en todo momento siendo mi fuente de inspiración y mi sostén.

A mi papá, que desde donde está, me guía en este camino con su apoyo incondicional.

A compañeros y docentes, con los que supimos atravesar esta etapa de la vida compartiendo gratos momentos.

A los amigos que supe encontrar en esta gran casa de estudios que es la UNLP, los del Liceo Víctor Mercante y los de la FCE. Amigos que siempre estuvieron, que supieron darme un empujón cuando más lo necesitaba, que me marcaron y que me llevo para toda la vida.

A Benito Cleres, mi director, que en un momento de incertidumbre me aceptó dirigir la tesis, que me supo comprender en un momento difícil que me dio la vida pero ahí estuvo. Gracias por tu paciencia, por asesorarme y brindarme el apoyo y colaboración cada vez que lo necesité.

A Claudio Destéfano, Guillermo Ricaldoni y Gustavo Gómez que colaboraron desde el primer momento para llevar adelante este trabajo.

A Alejandra Herranz, por la gran ayuda que me brindó, desde el comienzo de este proceso; por sus aportes y comentarios, y por la lectura final del mismo.

Y a todos aquellos los que colaboraran para que pueda llevar adelante esta investigación.

## Índice.

### Contenido

Introducción.....	4
Objetivos.....	5
Hipótesis.....	6
Metodología.....	6
<b>CAPÍTULO I: Marketing Deportivo.....</b>	<b>8</b>
▪ Marco Teórico.....	8
▪ Marketing.....	10
▪ Marketing Deportivo.....	11
▪ Técnicas y herramientas usadas en el marketing deportivo.....	15
<b>CAPÍTULO II Estudios similares.....</b>	<b>23</b>
▪ Caso Club Atlético Rosario Central.....	23
▪ Caso Manchester United vs. Boca Juniors: el juego fuera de la cancha.....	25
▪ Caso Club Atlético Nacional de Colombia.....	27
<b>CAPÍTULO III: Club Atlético Boca Juniors.....</b>	<b>32</b>
<b>CAPÍTULO IV: Mauricio Macri y el Club Atlético Boca Juniors: el uso de técnicas y herramientas para el proceso de reingeniería e internacionalización.....</b>	<b>38</b>
▪ Mauricio Macri.....	38
▪ Mauricio Macri y su gestión del Club Atlético Boca Juniors.....	38
▪ Herramientas y técnicas del <i>management</i> y marketing.....	40
<b>CAPÍTULO V: Beneficios de la gestión de Mauricio Macri en el Club Atlético Boca Juniors.....</b>	<b>50</b>
▪ Beneficios económicos financieros.....	50
▪ Beneficios del Branding:.....	51
▪ BOCA JUNIORS Y EL MUSEO DE LA PASION BOQUENSE.....	53
▪ Hotel Boca Juniors.....	61
Conclusiones:.....	64
Bibliografía:.....	66
ANEXOS.....	71

## Introducción.

Gerardo Molina<sup>1</sup> indica que hoy en día el deporte es una industria que mueve millones de personas por todo el mundo. Con su desarrollo logró darle lugar al surgimiento y crecimiento del marketing deportivo, definido por el autor como un concepto que *“abarca todas las actividades fundamentales de las empresas, instituciones y sus marcas, dándoles sentido de pertenencia y unidad de orientación”*<sup>2</sup>, ayuda a las organizaciones a establecer sus objetivos y planificaciones a largo plazo como así también sus planes de marca, a definir el campo competitivo en el cual se va a desarrollar, a hallar ventajas respecto a los competidores y a definir tareas para la estrategia en el mercado.

Como lo explica el propio Molina, uno de los atributos que debe poseer una institución deportiva para llevar a este proceso de intercambio para con el consumidor es la marca, es decir, la entidad debe *“desarrollar una identidad propia para brindar experiencias de servicios únicos y originales”*. Para esto, se realiza un plan de marca con el objetivo de hacerse conocer y de ocupar un espacio en la vida del consumidor, un proceso que se lleva a cabo mediante la comunicación del mismo. Contar con un plan de marca es indispensable para lograr diferenciarse de la competencia, y, en la industria deportiva esto es fundamental para fidelizar esa pasión y sentimiento que siente una persona por el club de sus amores y generar envidia a otras instituciones. Como lo señala el autor, *“un bien deportivo que no tiene marca carece de identidad y puede ser sustituido por otro similar”*. La marca en la mente humana se instala en forma de imagen, y es ésta misma la que se despierta en el pensamiento del público.

Molina utiliza la denominación de “reingeniería” para hacer referencia a la transformación existente en aquellas estructuras que son condicionadas por la oferta en esquemas que son manejados por la demanda. Este proceso se encarga de eliminar aquellas técnicas que ya no son necesarias en una organización y de diseñar otras para su utilización y puesta en práctica.

Y, esto es justamente lo que se propuso en el Club Atlético Boca Juniors (CABJ) con Mauricio Macri a la cabeza, que, bajo la implementación de distintas técnicas y herramientas, supo internacionalizar la marca Boca Juniors en la última década del siglo XX.<sup>3</sup>

Hoy en día el CABJ es uno de los clubes más importantes de América y del mundo. Pero no fue fácil llegar adonde llegó si Mauricio Macri no intervenía en el club en el momento justo.

A principios de la década del 90 el club pasaba por una importante crisis deportiva, institucional y económica. Por este motivo, Macri, sin haber tenido experiencias en instituciones deportivas pero sí en empresas, decidió apoyar al club de sus amores para

---

<sup>1</sup> Molina, Gerardo. Licenciado en Marketing Deportivo.

<sup>2</sup> Molina, G., (2010), *El poder del marketing deportivo: pasión y dinero*, Argentina, Ed. Unicornio azul.

<sup>3</sup> Macri, M. et al., (2009), *Pasión y gestión Claves del ciclo Macri en Boca*, Argentina, Ed. Aguilar.

salir de esta crisis. El 13 de diciembre de 1995 fue elegido presidente del Club Atlético Boca Juniors.

Macri supo ordenar el club con paciencia y con herramientas modernas propias del *management*, es decir, supo innovar en un club deportivo mediante el uso de técnicas y herramientas propias de una gestión empresarial con el fin de realizar un proceso de reingeniería en el club. Supo profesionalizar todas las áreas del club, colocar personas idóneas en cada una y crear un departamento específico: el de marketing para trabajar en la marca del club, con el objetivo que éste fuera una fuente de ingresos para la institución.

Con el paso de los años, Macri logro una estabilidad económica e institucional. Mediante decisiones estratégicas pudo encontrar un rumbo futbolístico que lograría coronar con una serie de importantes títulos internacionales.

Desde este concepto, supo conquistar a miles de hinchas en todo el mundo que llegaban para presenciar un partido en el mítico estadio de Boca Juniors, “La Bombonera”. Desde el club entendieron esto como un negocio y lo convirtieron en un producto turístico, haciéndole pasar al visitante un día con la hinchada de Boca, “la Doce”.

La presencia internacional de estos hinchas logró verse con mayor magnitud cuando Macri tomo la decisión de realizar el Museo de la Pasión Boquense, destinado a contar toda la historia del club y albergar los galardones más importantes del mismo. Dicho museo logró ser el tercero más visitado en el año 2011.

El proceso de internacionalización y de globalización por el que pasó el club, también se puede observar en la presencia del primer hotel temático de fútbol: el Hotel Boca Juniors.

Todas estas decisiones tomadas por Mauricio Macri llevaron al CABJ a convertirse en un club atractivo no sólo desde el punto de vista deportivo, sino también turístico.

## **Objetivos.**

Para realizar el presente trabajo de investigación se plantearon los siguientes objetivos:

- ❖ Definir un marco teórico relacionado con el Marketing y el Marketing Deportivo
  - Identificar los conceptos claves que sirven para delimitar el tema.
  - Establecer las relaciones entre ellos.
  - Investigar y consultar estudios similares sobre el mismo tema realizados en otras partes del mundo
  
- ❖ Analizar las técnicas y herramientas utilizadas que llevaron al Club Atlético Boca Juniors a convertirse en un atractivo turístico.
  - Analizar la historia y la evolución institucional del Club Atlético Boca Juniors con el fin de centrar el período de investigación.

- Analizar el ciclo de la presidencia de Mauricio Macri como precursor del proceso de reingeniería de gestión institucional del Club
  - Analizar las técnicas y herramientas de la reingeniería.
- 
- ❖ Analizar los beneficios de la gestión.
    - Beneficios económicos-financieros.
    - Beneficios del branding.
    - La actividad turística reflejada en ellos.

## **Hipótesis.**

El uso de instrumentos de marketing deportivo en el proceso de conversión estratégica de una organización deportiva en una de mayor envergadura y con repercusiones en el nivel mundial como un modelo de gestión (empresarial y estratégica) que combina aspectos de una actividad profesional (como es el fútbol federado en la Argentina) ejercido desde una entidad que es una asociación civil deportiva sin fines de lucro.

En los años 90, bajo la presidencia de Mauricio Macri (actual Presidente de la Nación Argentina), el Club Atlético Boca Juniors emprendió la reinención de la marca BOCA JUNIORS, revirtió la situación económica-institucional del club, lo llevó a lo más alto del éxito deportivo y lo transformó en un atractivo deportivo, más concretamente futbolístico, de interés internacional; amén de convertir su Museo de la Pasión Boquense en uno de los museos más visitados de la capital de la Argentina y de haber establecido el primer hotel temático de fútbol en todo el mundo.

## **Metodología.**

La metodología que se utilizará a lo largo de la investigación consistirá de información primaria y secundaria para contar con un estudio de caso.

La información secundaria son datos ya publicados y que serán utilizados como aportes para el desarrollo de la investigación en el marco teórico. Dentro de la información secundaria, incluiré libros académicos, artículos periodísticos, artículos publicados, sitios web, datos estadísticos oficiales, entre otros.

Por otro lado, respecto a la información primaria, se aplicarán entrevistas como método de recopilación de datos. Las mismas serán realizadas a referentes del tema, a visitantes del Museo de La Pasión Boquense y a un guía de turismo de la Ciudad de Buenos Aires con el objetivo de conocer el uso de políticas y estrategias de marketing. Las entrevistas serán diseñadas en conjunto con el Director de Tesis.

Las personas entrevistadas serán:



- Claudio Destéfano, periodista de nacionalidad argentina. Está especializado en negocios y en marketing deportivo. Fundador del museo de marketing deportivo “Templo del otro partido” (TOP). Autor de: “Saberlo es negocio” (2006) y “Hay otro partido” (2010). Se realizó una entrevista abierta y semi-estructurada.
- Guillermo Ricaldoni, licenciado en administración y marketing, con postgrado en psicología y marketing. Director de “WE ARE SPORTS”. Conferenciante sobre branding, marketing y sports marketing. Autor del libro “La pasión deportiva del marketing” (2011). Se realizó una entrevista abierta y estructurada.
- Gustavo Gómez, sociólogo, se encuentra escribiendo un libro sobre los valores de los hinchas del Club Atlético Boca Juniors. Se realizó una entrevista abierta y semi-estructurada.
- Carolina. Es guía de turismo. Trabaja free lance. Se realizó una entrevista abierta y estructurada en la puerta del Museo de la Pasión Boquense. Al momento de la misma se encontraba con un contingente de 15 personas de origen japonés.
- En el Museo de la Pasión Boquense se le realizó una entrevista abierta y estructurada a un grupo de visitantes que llegaron desde Colombia.
- Orlando Salvestrini, quien fuera la mano derecha de Mauricio Macri durante su presidencia en el Club Atlético Boca Juniors. Se le envió vía email consideraciones del presente trabajo, aportando una serie de importantes datos.
- Desde el Club Atlético Boca Juniors, el Museo de la Pasión Boquense y el Hotel Boca Juniors by Design Siutes no fue posible lograr contacto personal con ninguna autoridad pertinente, habiendo intentando por distintos medios, como personalmente, vía email, redes sociales y telefónicamente.



## CAPÍTULO I: Marketing Deportivo.

### ▪ Marco Teórico.

Como señala la Organización Mundial del Turismo (OMT-como la citaremos de aquí en adelante-) uno de los componentes fundamentales del Sistema Turístico son las atracciones que posee el destino elegido. Citado por la OMT, Leiper<sup>4</sup> señala que el desplazamiento de los viajeros se realiza porque en el destino “*se encuentran las atracciones que desean conocer*”. Entre los distintos tipos de atracciones, se destacan aquellas que son creadas por el hombre, que pueden ser o no diseñadas para atraer visitantes (en la presente tesis se tratará el caso del club Boca Juniors como atractivo turístico, si bien su estadio no fue construido para tal fin, logró convertirse en un ícono turístico). En la medida que factores como la comunicación, la accesibilidad, el alojamiento y el transporte incrementen su presencia, las atracciones van desarrollándose con más naturalidad. Según la OMT, a la hora de planificar una atracción o su misma expansión, es importante contar con técnicas que permitan realizarlo y que fomenten la calidad, como lo son el marketing y el influir en el comportamiento del visitante con estrategias de posicionamiento y comunicación. Justamente es el uso del marketing como técnica de la planificación estratégica de una atracción lo que se desarrollará a lo largo de la presente investigación de tesis de grado.

Gerardo Molina indica que una de las industrias que más ha crecido hasta la actualidad es la industria deportiva, siendo uno de los mayores fenómenos sociales, y sigue creciendo aún más gracias a la incorporación de la tecnología, que logra extender su fama por el mundo entero. Según el autor, se trata de un fenómeno de masas que transformó el deporte en “la gran patria de todos”, que no discrimina ni hace distinciones según raza, sexo, edad o creencias religiosas. (Molina, 2007)<sup>5</sup>

El deporte trae consigo tanto beneficios para la integridad física, como espiritual, mental y social, de ahí la revolución actual por la práctica y/o la observación de alguna actividad deportiva, convirtiendo el deporte en un producto de consumo corriente. De acuerdo con Molina, Guillermo Ricaldoni afirma que el deporte ya es un fenómeno que se encuentra en todos lados, se ha convertido en un estilo de vida para cualquiera que lo practique o lo siga. Es tan importante este *boom* que la gente incluso se moviliza de un lugar a otro, ya sea para practicar el deporte en cuestión o para presenciar un evento de índole deportiva, eventos que superan fronteras, como por ejemplo mundiales de distintos deportes o copas internacionales, pero sin duda, los que más seducen a los espectadores son la Copa Mundial de Fútbol o los Juegos Olímpicos, ambos celebrados cada cuatro años y que logran captar cada vez más seguidores edición tras edición<sup>6</sup>.

Según Molina, uno de los factores que contribuyó a este incremento de la industria deportiva son los medios de comunicación, siendo “coautores” de la misma. En su libro

---

<sup>4</sup> Leiper, N., (1990): *Tourism Systems*, Department of Management Systems, Occasional Paper 2, Massey University, Auckland, New Zealand.

<sup>5</sup> Molina, G., (2007): *El fin del deporte*, Ed. Paidós, Buenos Aires, Argentina.

<sup>6</sup> Ricaldoni, G., (2013), *La Pasión deportiva del marketing*, Argentina, Ed. Librofutbol.com, Primera Edición.



“*Marketing Deportivo*” los autores Bernard Mullin, Stephen Hardy y William Sutton<sup>7</sup> señalan que uno de los principales factores que ayudaron a este incremento fue la televisión, que elevó en un 500% la cantidad de horas dedicadas a la transmisión de deporte, convirtiéndose en un paraíso para los seguidores del mundo deportivo. Un ejemplo de esto, además del aumento en la transmisión televisiva, es el increíble crecimiento de las noticias deportivas en los diarios en la década de 1990, incluso apareciendo periódicos puramente deportivos. De hecho, en la Argentina coincide con la salida al mercado del diario *Olé*, en 1996 pensado para competir con frescura y originalidad (y la voz de los hinchas) con un rígido *El Gráfico*, publicación decana del deporte argentino fundada en 1919 por Constancio Vigil y publicada hasta finales de los 90 por Editorial Atlántida. Gerardo Molina brinda otro ejemplo con las nuevas exigencias de los medios al deporte, ya sea en la organización de los partidos, ampliación de los tiempos muertos en básquet para tener más espacios de publicidad, modificación de reglamento, modificaciones en las instalaciones, surgimiento de nuevas señales exclusivas, entre otros, que hacen que el espectáculo tenga mayores índices de rating, viéndose reflejando en mayores ganancias y beneficios desde el punto de vista de la imagen. En lo que respecta a los instrumentos tecnológicos, Ricaldoni escribe en su libro que, dado el crecimiento de audiencia superado año tras año, es complicado el seguimiento del deporte en lo que respecta a las tecnologías de la información y la comunicación, como Internet, las redes sociales y las transmisiones por telefonía celular, lo que añade no sólo más movilidad sino también una disponibilidad horaria de 24 horas cada día del año. En definitiva, el deporte está presente cada vez más en la vida de las personas, y sólo es necesario prender la televisión o conectarse a Internet para hallar un sinfín de propuestas deportivas que se realizan de manera simultánea (Molina, 2007).

Molina, en su libro titulado “*El fin del deporte*” indica que se trata de una industria que logra facturar millones de dólares, transformándose en una de las actividades más lucrativas del tercer milenio, que, como consecuencia de esto, trajo una reconversión de las instituciones en grupos económicos, sumándose al mercado como marcas y empresas de servicios. Además los jugadores y los atletas se han convertido en productos deportivos o modelos publicitarios, y los seguidores de estas instituciones o jugadores se convirtieron en consumidores. El autor, en su otra obra “*El poder del Marketing deportivo: pasión y dinero*”<sup>8</sup> asevera esta idea explicando que, en sus orígenes, no se encontraba en el ADN de los clubes tener un negocio lucrativo, sino fines lúdicos, pero, luego de que los seguidores comenzaron a tener cada vez más atracción por los deportes, los clubes incorporaron la recaudación por los tickets vendidos para la presencia de dichas actividades, convirtiendo el evento en una fuente de ingresos para las instituciones.

En referencia al gran crecimiento de la industria deportiva, sumado al aumento de las necesidades cada vez más complejas de los consumidores, así como también a la competencia en la misma, Hardy, Sutton y Mullin señalan la necesidad del incremento de las herramientas de marketing en la especialización del deporte: el marketing deportivo.

---

<sup>7</sup> Mullin, B. et al., (1995), *Marketing Deportivo*, España, Ed. Paidotribo, Primera Edición.

<sup>8</sup> Molina, G., (2010), *El poder del marketing deportivo*, Nicaragua, Ed. El Unicornio Azul.

## ▪ Marketing.

Como lo indican Philip Kotler, John Bowen y James Makens en su libro titulado “*Marketing para Turismo*”<sup>9</sup>, el marketing ya no es considerado como una función más de una empresa, sino que ya es una forma de estructurar el negocio y la estrategia de la compañía. El cliente se transformó en una prioridad para las empresas, que tratan de diseñar productos, servicios o eventos que proporcionen un valor en el cliente para, poder así, satisfacer sus necesidades como consumidor. Los autores indican que el marketing se ocupa de los clientes, y son las compañías que hoy tienen éxito aquellas que sitúan al cliente en primer lugar y que están comprometidas con esta filosofía. La finalidad que deben perseguir las empresas es la de conseguir clientes, pero, también, satisfacerlos y retenerlos para asegurar su apoyo a largo plazo con las firmas.

Kotler<sup>10</sup>, en su libro “*Dirección de Marketing*”<sup>11</sup>, señala que el marketing es “la orientación, filosofía o sistema de pensamiento de la dirección que sostiene que la clave para alcanzar las metas de la organización reside en averiguar las necesidades y deseos del mercado objetivo, y en adaptarse para ofrecer las satisfacciones deseadas por el mercado mejor y más eficientemente que la competencia”.

Siguiendo con la idea del consumidor y su importancia, Kotler cita en su libro la definición de Peter Drucker<sup>12</sup>, quién señala que “la finalidad del marketing es hacer que la venta sea superflua. El objetivo es conocer y comprender a los clientes tan bien que el producto les encaje y se venda por sí mismo”. Kotler señala que el logro de los objetivos y metas no depende de la venta de un producto sino de poder conocer y determinar las necesidades y deseos que el mercado objetivo presenta y, en base a esa información, tratar de satisfacer dichas necesidades de una manera más eficaz y eficientes en comparación a los competidores. Es decir, lo que los autores plantean es que la dirección de la empresa se desarrolle con un enfoque de marketing, de afuera hacia adentro: partir de las necesidades de los potenciales clientes del segmento del mercado ya definido para poder coordinar las distintas actividades de marketing a desarrollar. Así, Mullin, Hardy y Sutton (1995) hacen referencia a la miopía que existe en el marketing deportivo, en el cual señalan que la falta de profesionalización es un mal que existe en muchos segmentos del mercado, ya que está latente el enfoque de productos y ventas por sobre el enfoque de marketing, es decir, priorizar el vender y promocionar y no conocer las necesidades y deseos que presentan dichos segmentos.<sup>13</sup> León Schiffmann y Leslie Lazar Kanuk (1997) hacen referencia al concepto de mercadotecnia (Marketing) y a su premisa fundamental: “un comercializador debe fabricar lo que puede vender en lugar de tratar de vender lo que puede fabricar”<sup>14</sup>. Lambin (2003) indica que esto no es por altruismo, sino que la satisfacción de las necesidades del consumidor es un objetivo principal de la empresa ya así logra alcanzar los objetivos de rentabilidad y/o crecimiento<sup>15</sup>.

---

<sup>9</sup> Kotler, P. et al., (2004), *Marketing para Turismo*, España, Ed. Pearson Educación, Tercera Edición.

<sup>10</sup> Kotler, Philip. Economista y especialista en mercadeo.

<sup>11</sup> Kotler, P. et al., (2001), *Dirección de Marketing*, España, Ed. Pearson.

<sup>12</sup> Drucker Peter (1909-2005). Es considerado el padre del Management.

<sup>13</sup> Mullin, B. et al., (1995), *Marketing deportivo*, España, Ed. Paidotribo.

<sup>14</sup> Schiffmann, L. y Lazar Kanuk, L., (1997), *Consumer behavior*, Estados Unidos, Ed. Prentice Hall, Primera Edición.

<sup>15</sup> Lambin, J., (2003), *Marketing Estratégico*, España, Ed. Mc Graw Hill, Primera Edición.

Y, como lo indica Guillermo Ricaldoni, para fabricar lo que se venderá hay que conocer al cliente. Un cliente que cada día requiere productos o servicios cada vez más específicos en función de los gustos y las preferencias que presentan. La industria deportiva no es ajena a estos requerimientos ya que para las entidades deportivas, el hincha representa un activo y aumentar el valor de cada uno de ellos implica poner en marcha distintas pautas estratégicas (Destéfano, 2010)<sup>16</sup>. Hardy, Sutton y Mullin aseveran que el boom en la industria deportiva también se ve reflejado en las exigencias del consumidor, que es cada vez más complejo. Por tal motivo surge el concepto de Marketing Deportivo, ya que una de las características diferenciadora del mismo es la pasión que sienten los consumidores deportivos, pasión que difiere de persona a persona según sus gustos y preferencias.

- **Marketing Deportivo.**

El Marketing Deportivo es un concepto reciente. Sus orígenes datan de finales de la década de 1970. Su uso comenzó a darse para describir las actividades del consumidor, del producto y de los responsables del área de marketing que usaban el deporte como vehículo de promoción (Mullin, 1995)<sup>17</sup>.

Mullin, Hardy y Sutton definen al Marketing Deportivo como “las actividades que han sido diseñadas para analizar los deseos y necesidades de los consumidores de deporte a través de procesos de intercambio”. A su vez, cuando lo definen señalan que el Marketing Deportivo desarrolló dos vías para cumplir con sus objetivos: el marketing de productos y servicios deportivos que son destinados a aquellos consumidores de deporte, y el marketing destinado a otros consumidores y productos pero que son promocionados por intermedio del deporte, es decir, los productos y servicios que son meramente deportivos y aquellos productos y servicios que no pertenecen a la industria del deporte pero que la utilizan como medio para llegar al consumidor. Los autores indican que cada vez se incrementa más la demanda del marketing deportivo profesional, ya que, como mencionamos anteriormente, los consumidores son cada vez más complejos y la competencia está cada vez más presente.

Guillermo Ricaldoni brinda una amplia definición del marketing, haciendo referencia a “la aplicación de técnicas profesionales a través de principios y procesos, coordinados y planificados estratégica, táctica y operativamente con el objetivo de incrementar el valor de una marca a través de la satisfacción de las necesidades de los consumidores del mercado objetivo, en función del intercambio de productos y servicios, para lograr contribuir al aumento del nivel de ventas y porción de mercado” y lo aplica a la industria deportiva para definir al marketing deportivo con el objetivo de explicar la relación existente entre el consumidor deportivo y el proveedor de la industria deportiva.

Un factor primordial en esta relación entre el público consumista y el mercado, es la comunicación, ya que ésta le permite al consumidor registrar las ofertas que se le presentan y, en base a las mismas, identificar la que más desee. Y es función del marketing deportivo ser el nexo entre las partes pertinentes, como la institución o evento

---

<sup>16</sup> Destéfano, C., (2010), *Hay otro partido*, Argentina, Ed. Aguilar, Primera Edición.

<sup>17</sup> Mullin, B. et al., (1995), *Marketing Deportivo*, España, Ed. Paidotribo, Primera Edición.



deportivo, las empresas y las marcas (Molina, 2007). De esta manera, y coincidiendo con Guillermo Ricaldoni, el autor señala que la esencia del marketing en lo que respecta a la industria deportiva tiene que ver plenamente con la orientación al consumidor y sus escenarios posibles, detallando el uso de la comunicación y de distintas técnicas para hallar los distintos deseos, gustos y preferencias que poseen los consumidores, sin olvidarse de la pasión que genera el deporte en las personas.

Ya se mencionó la importancia que tiene el cliente en la dirección empresarial para la satisfacción de sus necesidades, pero hay que destacar, también, que el producto o servicio deportivo debe ser conocido por el cliente, de no serlo no podrá ser consumido. Los productos o servicios son distinguidos por los consumidores a través de los atributos que poseen, como son la calidad, el precio o la performance, y son éstas cualidades las que le permitirán al producto o servicio diferenciarse de otro/s que participen en el mismo mercado, sumado a la pasión presente en el consumidor [difícilmente un hincha del Club Atlético Boca Juniors considere comprar una camiseta del eterno rival, Club Atlético River Plate, por la existencia de una promoción].

Pero, más allá de los atributos, es la MARCA lo que hace diferenciarse de la competencia, es la que permite el reconocimiento en la mente del consumidor, comunicando las virtudes distintivas. (Molina, 2007)

Por su parte, Ricaldoni señala que la marca es el verdadero motor del marketing, es la encargada de unir las piezas del mismo. Piezas definidas por Jerome Mc Carthy, cuando en 1960 estableció la teoría de las “4 P”, indicando que los pilares del marketing eran:

- Producto: aquel elemento por el cual se construye la estrategia a llevar a cabo,
- Precio: el monto por el cual la oferta y la demanda en mercado están dispuestos a pagar,
- Place: el mercado donde se encuentra el producto,
- Promoción: forma en la que se da a conocer el producto.

Cabe acotar que, según Mullin, Hardy y Sutton, cabría un quinto elemento dentro de esta teoría: “las relaciones públicas”, que son usadas a la hora de entablar relaciones con otras marcas como potenciales asociaciones.

Pero la evolución del marketing es tal que ya no alcanza con esta teoría tradicional de las “4 P”, con lo cual surge el concepto de MARCA (*branding* en inglés) para engranar dichos pilares y que cada uno pueda cumplir con su función, para lograr darle sentido a la misma.

Es fundamental aclarar que los productos son elegidos por los consumidores sobre la base de sus percepciones, que son personales y varían de una persona a otra, lo que hace que sea un proceso individual basado en las necesidades de cada persona, así como también en sus valores, expectativas y motivaciones. Los individuos no consideran aquellos mensajes que no logran superar los estímulos generados, se trata de productos que al individuo no le interesa en ese determinado momento. Es necesario diferenciarse de la competencia, conocerse y hacerse recordar, más aún en la industria deportiva ya que muchas marcas generan envidia por el amor y fidelidad que una persona puede sentir por otra marca. Por tal motivo, debe trabajarse cuidadosamente sobre la misma (Molina, 2007).

Kotler define a la marca como “nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de éstos elementos que tiende a identificar los bienes y servicios de un vendedor y a diferenciarlos de los de sus competidores”. Cuando la marca no puede pronunciarse pero sí reconocerse por tratarse de un símbolo o letras distintivas, se llama marca comercial. Gerardo Molina y Guillermo Ricaldoni comparten firmemente la idea de Kotler, que indica que la marca es uno de los activos más valiosos que tiene una empresa, ya que es lo que marca la diferencia con el resto del mercado de acuerdo a cómo es percibido por el consumidor y marcará el éxito o no de la misma generando una ventaja competitiva. Las marcas ocupan un lugar en la mente del consumidor, por tal motivo deben ser fuertes y lograr el reconocimiento. Las marcas son las encargadas de dejar una señal en la mente del consumidor, que servirán para distinguirse del resto de las marcas. Si una marca carece de valor, el consumidor preferirá productos de marcas conocidas que puedan brindarle seguridad y satisfacción, por este motivo, la marca tiene que ser fuerte y debe imprimir el mensaje en el consumidor de manera enérgica para que sea recordada el mayor tiempo posible (“la función del marketing es marcar la marca en los consumidores”-Ricaldoni-). (Esto es lo que Al Ries y Jack Trout definieron como posicionamiento: el lugar que las marcas ocupan en las mentes de los consumidores).<sup>18</sup>

Gerardo Molina (2007) indica que la marca deportiva es distintiva en el mercado, ya que le ofrece al mismo la *pasión deportiva*, lo que la hace diferenciarse en un mercado de hiperoferta de productos deportivos. Por este motivo, la marca debe mantenerse viva frente a cualquier dificultad a la que se puede llegar a enfrentar, brindar facilidades a la hora de introducir nuevos productos o servicios en el mercado y nuevas formas publicitarias. Además, la marca debe tener ciertas cualidades como por ejemplo ser memorable a largo plazo, que sea advertida por el consumidor como única, ser agradable para éste, y poder lograr una unión con él.

Ricaldoni hace referencia al manejo de la marca como la tarea primordial del marketing deportivo, ya que un buen trabajo en ella da como conclusión una realización del mismo al 90%, y si a esto se le suman resultados deportivos positivos, la tarea a realizar termina siendo más simple y eficaz para el departamento de marketing. Cabe destacar que la tarea de este departamento, como el autor lo indica en una conferencia sobre fútbol, siempre se realiza “de la línea de cal, para afuera”<sup>19</sup>, al margen de los resultados deportivos, es decir, el plan de marketing a desarrollar debe ser independiente respecto a cómo le está yendo al club en el ámbito deportivo. (Ricaldoni, 2013).

La marca logra instalarse en la mente del consumidor a través a la imagen, que es la que permanece en la mente de éste, en un período de tiempo no definido (cuanto más fuerte sea la marca, más tiempo permanecerá en forma de imagen en la mente del consumidor). La identidad de la marca se constituye a través de los atributos que posee y que percibe, que se encuentran vinculados al nombre o al símbolo que representa. Es decir, la identidad hace posible la tangibilización de la marca y contribuirá al posicionamiento de la misma en el mercado (Ricaldoni, 2013).

Guillermo Ricaldoni indica que la identidad de la marca es lo que primero se tiene que definir, ya que, con ella, la marca tendrá la capacidad de lograr una ventaja competitiva diferenciándose del resto de las marcas del mercado. A raíz de esto, Molina destaca la obligación que tienen los creadores de la marca con la identidad, ya que en ella se depositan promesas e ilusiones.

<sup>18</sup> Ries, A. y Trout, J., (1993), *Posicionamiento*, España, Ed. McGraw-Hill.

<sup>19</sup> Ricaldoni, Guillermo. Seminario de fútbol. Conexión fútbol. 2013.





Es fundamental para el desarrollo de la identidad de la marca el nombre de la misma. Los especialistas recomiendan que sean nombres cortos, recordables, de fácil pronunciación y traducción a otras lenguas, distintivos, debe sugerir alguna cualidad y beneficio del producto, provocar atracción en la persona que lo quiera consumir, debe tener contenido, ser positivo, ser querible y generar respeto.

El isologotipo es la forma en la que es representada la marca. Muchas veces es, incorrectamente, llamado logo. Del isologotipo se desprenden los dos conceptos por los cuales está formado: el isotipo hace referencia al símbolo que representa la marca y el logotipo que es la representación escrita de la marca, es decir la palabra de la marca.

Al hablar de marca es inevitable hablar del valor de marca, es decir, el valor que un producto, en este caso un producto deportivo, ha adquirido a lo largo del tiempo como consecuencia de las experiencias de los consumidores. El valor de marca le provee al consumidor una razón para preferir los productos de la marca por sobre otros de la competencia. Gerardo Molina indica que el valor de marca está constituido por tres factores principales. Ellos son: la diferenciación (sin ella la marca carecerá de fidelidad ya que no poseerá esa singularidad que hará la diferencia con el resto del mercado), la estima (es decir, el afecto que se le tiene a la marca) y el conocimiento (hace referencia al éxito de la construcción de la marca). Estos factores son los que ayudan a las organizaciones a decidir qué es lo que quieren provocar en la mente de los consumidores.

El valor de la marca, como consecuencia, considera las asociaciones que hacen los consumidores con, en este caso, la industria deportiva mediante el producto deportivo o los deportistas. (Molina, 2010). Estas asociaciones que se generan son producto de las señales que la marca deja en la mente del consumidor, que hacen diferenciarse del resto de las marcas que pertenecen al mismo segmento del mercado. Para poder diferenciarse y estar por encima de la competencia, la marca debe posicionarse en cada segmento. (Ricaldoni, 2013)

Ricaldoni explica que previo a este proceso de posicionamiento, se debe pasar por el proceso de segmentación de mercado. El mismo consiste en dividir el potencial mercado en distintas fracciones de consumidores que coincidan en situaciones como similar interés, comportamientos o actitudes frente a un producto, marca o servicio. Esto se realiza para que el mensaje que se quiere transmitir se focalice en esos segmentos del mercado que genere interés en el producto y no perder la efectividad, eficacia y eficiencia del mensaje en otros segmentos que no generan interés. Kotler justifica que la segmentación es necesaria, ya que las empresas que pretenden comercializar el producto marca o servicio no pueden llegar a los consumidores y potenciales consumidores de la misma manera, ya que son numerosos, reaccionan de distinta manera, tiene variaciones en sus necesidades y comportamientos, se encuentran en distinta locación y tienen deseos y recursos distintos. Por este motivo, las empresas tratan de identificar las distintas clases de potenciales compradores para poder estructurar el mercado. Las mismas se logran identificar a través de distintos criterios, como pueden ser geográficos, demográficos, psicográficos y de comportamiento de compra.

Acto seguido al proceso de segmentación, hay que lograr posicionar el producto, marca o servicio en ese mercado. Como lo indica Kotler, la posición del producto es el lugar que ocupa el mismo en la mente del consumidor teniendo en cuenta los productos de la competencia. Esto se realiza gracias a los atributos del producto que harán que el consumidor defina el producto. Ante la gran existencia de productos y servicios, los consumidores categorizan los mismos, es decir, los posicionan en su mente para poder



llegar de la manera más simple a la decisión de compra. Varias son las estrategias que se utilizan para posicionar el producto o servicio: según las características específicas del producto, las necesidades que logran satisfacer, los beneficios que pueden brindar, según el tipo de usuario al que va dirigido, contra un competidor ya existente o frente a otras clases de productos. Es importante señalar que es posible que dos o más marcas o empresas señalen la misma posición, ante esto, cada empresa deberá desarrollar un conjunto de ventajas competitivas para aplicar en el producto o servicio de tal manera que atraiga a un grupo de personas del segmento (proceso llamado marketing de hueco de mercado).

Como ya se mencionó previamente al hablar de la marca, es importante aclarar que una empresa tiene que diferenciar su producto, servicio o marca de la competencia para, poder así, hacer una buena selección y puesta en práctica de una estrategia de posicionamiento. La ventaja competitiva podrá verse reflejada en el precio: ya sea menor que el de la competencia, o más elevado pero ofreciendo ciertas características que la competencia no puede ofrecer. Las ventajas competitivas, en algunos casos, pueden ser copiadas con facilidad, lo que sugiere que las empresas se encuentren constantemente en búsqueda de otras ventajas potenciales para incluirlas y superar a la competencia. La diferenciación podrá ser según el entorno físico en el que se encuentre, según el servicio que ofrece, según en la ubicación en la cual esté emplazada o según la imagen de la marca. Kotler indica que la ventaja competitiva debe tener ciertas condiciones para lograr distinguirse de la competencia, como ser: importante (debe ofrecerle algún valor importante como beneficio al comprador), beneficiosa (para la empresa), accesible (que el comprador pudiera acceder a ella aun pagando más respecto a la competencia), única (que no pueda ser copiada por el resto del mercado), comunicable (hacerla visible al consumidor) y distintiva (que los competidores no puedan ofrecer tal ventaja, y, en caso de hacerlo, que sea de otro forma).

Para lograr hacerse conocer en el mundo y lograr captar potenciales consumidores y posicionarse en la mente de los mismos, se utilizan distintas técnicas y herramientas de marketing.

- **Técnicas y herramientas usadas en el marketing deportivo.**

Para instalar la marca en el mercado, hay que prepararla, comunicarla y seguir trabajando con ella de tal manera que quede penetrada en la mente del consumidor, con el fin de sea ésta la seleccionada a la hora del consumo y no la competencia. Para esto, es necesario contar con técnicas y herramientas de marketing, considerando que una de las principales funciones de éste es “crear, construir, afianzar y hacer crecer la imagen de la marca para hacerse conocer y hacerse recordar”. (Ricaldoni, 2013)

Planificar es esencial para lograr resultados y que éstos puedan ser medidos. Sin una buena planificación, sólo se obtendrán resultados por suerte y al azar, que podrán ser positivos o negativos, pero nunca se podrán mantener a lo largo del tiempo. En el marketing, actuar de una manera ordenada es vital, ya que hay que tener en cuenta que es lo que se pretende realizar, cómo hacerlo, cuando es el momento más oportuno, dónde se hará, con qué medios se contará, entre otras cuestiones, como por ejemplo las



investigaciones de mercado pertinentes posteriormente a establecer dichas cuestiones, segmentar el mercado y posicionar la marca.

Una herramienta fundamental para poder realizar este trabajo es el Plan de Marketing. Ricaldoni lo desarrolla como un “eje de trabajo”, en el cual se construye la marca y se comunica, es decir, este instrumento es el que aporta a la creación de la marca deportiva.

Gerardo Molina advierte que cualquier institución, de cualquier sector y tamaño debe tener un plan de marketing, ya que es básico para la comercialización de los productos y/servicios, y 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 mercado, 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”. (Molina, 2007).

El plan está constituido por una serie de etapas entre las cuales se encuentran la definición de los planes anteriores. Una vez planificado, el plan debe implementarse y por último controlarse.

Ambos autores explican que la estructura del plan de marketing esta detallado de la siguiente manera:

- 1- Análisis de la situación. Hace referencia a un informe de la institución o evento. Este informe es de carácter interno, y detalla situaciones como la visión, misión y valores que posee, los principios, organigrama, los clientes o socios, proveedores, los productos y servicios que brinda, el estado externo en el que se encuentra la institución y su entorno, ya sea deportivo, político, económico, social o tecnológico. El objetivo es conocer cómo está la institución por dentro y fuera.
- 2- Posteriormente al análisis de la situación se deben fijar los objetivos, que deben ser precisos y reales, claros, realizables y deben poder contar con recursos para lograrlos. Estos pueden ser divididos en primarios y secundarios. Los primeros hacen referencia a ventas, a la imagen, a los beneficios y a las relaciones que se tendrán con los socios/hinchas, patrocinadores, medios de comunicación, otras instituciones, entre otras. Los objetivos secundarios son aquellos relacionados a los productos y/o servicios, su distribución y comunicación.
- 3- Una vez definidos los objetivos, es la hora del plan estratégico, en el cual se fijan las estrategias básicas: qué queremos ser y hacer, la segmentación, posicionamiento, imagen y marca, con un plazo entre 3,5 y 10 años (es decir, considera el corto, mediano y largo plazo).
- 4- Definidas las estrategias básicas se debe realizar el plan de acción, es decir, se detallan las actividades específicas relacionadas a la marca, precio, producto y/o servicio, publicidad y promoción, y distribución.
- 5- Cuando ya están determinadas las actividades que se van a realizar en cada acción, se define las funciones y responsabilidades de aquellas personas que van a realizarlas y el tiempo para cumplirlas, así como también los recursos con los que se cuentan y quiénes son los encargados de realizar un seguimiento de dichas acciones con el fin de llevar una evaluación periódica de las tareas y de las personas que las realizan.

- 6- Con todo ya definido, se deben establecer los presupuestos para cada actividad.
- 7- Como última etapa del plan, al tener varias áreas trabajando a la vez, permite que se vayan haciendo revisiones periódicas con el fin de ajustar fallos que puedan ir surgiendo con el paso del tiempo. (Ricaldoni)

Otra herramienta fundamental en el marketing es la comunicación, 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.

Como dice Claudio Destéfano ¿para qué invertir en poner un logo en una camiseta si no se lo comunica? Pero comunicar no es una tarea sencilla. Para poder hacerlo, Ricaldoni explica que tiene que haber dos partes, el emisor del mensaje, aquella parte que quiere hacer conocer el mismo, y el receptor de ésta información, que debe entenderla para poder cumplir con el objetivo de la transmisión.

Partiendo de la definición de comunicar, que hace referencia “al intercambio de información, opiniones o ideas por medios escritos, orales y visuales, de forma que el material comunicado transmita un significado que sea totalmente comprensible para todas las partes implicadas”, el autor destaca la importancia de contar con una persona idónea en el área de comunicación, ya que el objetivo es transmitir un mensaje de manera efectiva. Desde el departamento de marketing constantemente se está comunicando determinados mensajes para el segmento en particular en el cual se desarrolle con la finalidad de posicionarse, comunicación que se realiza a través de las publicidades y promociones, así como también mediante el *merchandising*<sup>20</sup>, distintos eventos que se pueden realizar y el *packaging*. La comunicación se ha convertido en un activo estratégico para las instituciones en lo que respecta a la creación de la marca, convirtiéndose en una de las herramientas claves para el departamento de marketing de las mismas. (Ricaldoni, 2013)

Hoy en día, con el gran crecimiento de la tecnología, surgen nuevas formas en la comunicación como son los sitios web y las redes sociales, que son usadas por las instituciones para transmitirle información a sus seguidores, en especial, con la proliferación de la telefonía celular.

Dentro de estas herramientas que son utilizadas para llevar al producto a lo más alto posible dentro de los consumidores, Gerardo Molina destaca a una que se convierte en una importante fuente de ingresos para la organización: el patrocinio, o también llamado “*sponsorship*”. El autor describe esta herramienta fundamental para una institución deportiva como la asociación entre una marca o empresa con un determinado club, equipo deportivo, seleccionado o determinados deportistas o eventos de índole deportiva. El objetivo fundamental de esta fusión entre estas dos partes es la obtención de nuevas fuentes de ingresos, sumado de la posibilidad de expandir la imagen de ambas partes. Es importante destacar que la empresa que se asocia a la parte deportiva, puede ser productora de cualquier tipo de bien o servicio, es decir, no es necesario que elabore algo relacionado al deporte. Esto es posible ya que, como se mencionó anteriormente, existen dos vías para que el marketing deportivo logre cumplir con sus objetivos: los

---

<sup>20</sup> Merchandising: palabra utilizada haciendo referencia a la comercialización de productos oficiales con la marca de la institución, explotados por esta misma o bajo licencia de un tercero con control de la propia institución. Se desarrollará con mayor profundidad en el capítulo “herramientas y técnicas de marketing”.

productos o servicios deportivos destinados especialmente a consumidores deportivos, o productos o servicios que son destinados a otros tipos de consumidores pero que utilizan el deporte como medio para llegar a ellos. Es decir, mediante el patrocinio se trata de generar cierto interés en el aficionado, en este caso deportivo, para con la marca o empresa y lograr crear una relación con ella. A la marca patrocinadora le sirve la asociación para generar una forma de publicidad y de comunicación y tener, así, un mayor reconocimiento y crecimiento.

Ricaldoni amplía la definición anterior señalando que el patrocinio es un *sponsor*, es decir “es una práctica de la cual una organización o empresa, destina recursos para financiar un acontecimiento, una persona, un grupo de personas u otra organización que actúa (en este caso), en el ámbito del deporte”, aunque señala que esta actividad también se expande a otras áreas, como por ejemplo la cultura o el arte. A través de ésta asociación, la parte patrocinadora aguarda cierto beneficio publicitario a manos de la otra parte de tal manera que su imagen gane magnitud y notoriedad, repercutiendo así en un aumento del valor de marca y mayores ingresos por ventas.

Otra definición que el autor brinda sobre el patrocinio es la siguiente “asociación distintiva entre una marca y otra marca, a través del intercambio económico de una a otra (no siempre financiero), con un proceso de transferencia de valor para obtener nuevas fuentes de ingresos y crecimiento de la imagen de marca”. Entonces podemos resumir la idea del patrocinio como una alianza entre dos grupos los cuales realizan un intercambio beneficioso para ambos. (Ricaldoni, 2013)

La presencia del patrocinio no es algo reciente, de hecho Ricaldoni señala que sus orígenes datan de más de 3.000 años, cuando surge una corriente griega que brindaba apoyo para el desarrollo de actividades relacionadas con el arte y los eventos deportivos, ya que consideraban un buen gesto que personas con un alto poder adquisitivo y un status social alto financiaran actividades vinculadas con el arte, grandes construcciones o eventos deportivos, entre los que se encontraban los Juegos Olímpicos, con el objetivo de mejorar su prestigio. De esta manera surgen los primeros “*sponsoris*”, cuyo significado es “el que hace algo bueno”.

Posteriormente surge, en esta historia del “*sponsorship*”, la era del mecenazgo, en honor a Cayo Mecenaz, que apoyó a importantes poetas conocidos pero, a diferencia de los griegos, este apoyo era totalmente desinteresado, por lo tanto surgió la era de hacer un bien a los artistas sin recibir nada a cambio, solo por una satisfacción personal. Por lo tanto, el autor define al patrocinio en la era del mecenazgo como aquel que se le otorga a una persona (mecenaz) con un fin artístico, literario o científico para que puedan desarrollar su labor, otorgándole al patrocinador, aunque sea un aporte desinteresado, cierto beneficio positivo respecto a su imagen, sumado a un evidente afecto emocional producto de la satisfacción personal.

Consecutivamente a la era del mecenazgo, en los años 70, surgió la era de la exposición gracias a la evolución del *sponsorship* económico, es decir, es una era en la que las marcas comerciales apoyaban e invertían en patrocinios con el objetivo de que éste colaborara a incrementar el nivel de ventas. Para esto se realizaba un intercambio: la empresa patrocinadora pagaba cierta cantidad de dinero a cambio de que su isologotipo esté en el lugar con mayor visibilidad de la parte patrocinada (ya sea en la indumentaria o en la infraestructura). Ricaldoni la describe como el famoso “logo por dinero” y es usado hasta hoy en día y así continúa.

Ya entre la década del 90 y el comienzo del siglo XXI se desarrolló la era de la transformación ya que ese intercambio de dinero por colocar el logo no era suficiente, la estrella comienza a ser los servicios y los beneficios que provocan y no tanto los productos tangibles. Es decir, se centra en permutar dinero o bienes y/o servicios a cambio “de un incremento en el valor de la imagen como producto de tal relación sinérgica, el objetivo fundamental es que la marca patrocinadora prestigie y apoye al patrocinado, y que el patrocinado aporte su masa crítica de seguidores, fanáticos y consumidores reales y potenciales, al patrocinador de tal forma que éste, vea un crecimiento sustancial de sus compradores, tanto como fieles apasionados” (Ricaldoni, 2013).

Por último, desarrolló la era de la transformación de valor, es decir, se trata de las mismas características de la era anterior, pero se le integra una fusión entre las dos partes (patrocinador y patrocinado) que permite realizar cierta entrega de valor e imagen de marca mediante el hecho de hacerle vivir experiencias únicas a los consumidores a través de la pasión que éstos poseen.

Gerardo Molina explica que el patrocinio puede desarrollarse en distintas modalidades. Puede darse en las llamadas “alianzas comerciales” (basadas en estrategias meramente de mercado, en muchas ocasiones se realizan para aumentar la fidelidad de los consumidores), como así también en promociones conjuntas (caracterizadas por el corto plazo de duración, con la principal búsqueda de ganancias, reconocimiento y prestigio de las marcas), mediante la unión joint venture (utilizadas principalmente para el comienzo de emprendimientos) y, por último, a través del cobranding (usadas principalmente cuando el patrocinio se dirige a prestigiar alguna imagen de marcas).

Guillermo Ricaldoni indica que los patrocinios o acuerdos de *sponsorships* más visibles son los acuerdos que las instituciones deportivas tiene con las marcas de indumentaria deportiva: con esto ambas partes buscan demostrar que la indumentaria es apta para la competencia deportiva pertinente de la institución, sumado al acuerdo económico de las mismas (cierto monto de dinero le entrega la marca de indumentaria deportiva a la institución por su representación, considerando también el retorno de parte del mismo ante la venta de la indumentaria siendo el elemento más comercial, es decir parte de la inversión realizada será recuperada por la venta de sus productos patrocinados). Por otro lado, las instituciones deportivas firman acuerdos con distintas empresas para que coloquen su isologotipo en la indumentaria. Dependiendo el tipo de acuerdo estas empresas podrán colocar su isologotipo en el pecho de la camiseta, en las mangas o la espalda. Muchas instituciones deportivas de menos envergadura suelen utilizar sus pantalones para sumar patrocinios e ingresos. El interés por colocar su isologotipo en la indumentaria es lógico considerando que son observados por los presentes en los estadios, por aquellos que se acercan a una tienda a comprar la indumentaria y por aquellas personas que observan el evento por la televisión, periódicos (fotos de alguna jugada o de la formación del equipo) o algún otro dispositivo electrónico. Patrocinando a una institución deportiva permite tener mayor llegada a los consumidores del deporte y les da la posibilidad de incluirlos en su masa de consumidores, es decir, convertirlos en potenciales consumidores de su marca. Ricaldoni resume esta acción de la siguiente manera:

- Difusión: patrocinar a institución deportiva brinda la posibilidad de dar a conocer la marca,

- Valor de marca: hace referencia a la percepción que tienen los fanáticos acerca de los servicios brindados (si son de calidad o no), y
- Ventas: que la marca pueda aparecer como opción a la hora de planificar una compra por parte del hincha de la institución deportiva.

Estos patrocinios suelen ir más allá de la indumentaria deportiva, se encuentran también presentes en las mangas por los cuales los jugadores salen al campo de juego, mediante publicidad estática en los carteles que circundan el campo de juego, e incluso pueden estar en los estadios. A su vez se pueden observar acuerdos de patrocinios cuando un club le permite a otra marca utilizar su isologotipo en los productos propios, es decir, la institución deportiva le cede la licencia a otra marca con el fin de que comercialice sus productos, de esta manera, ambas partes incrementan y expanden su marca mediante productos oficiales.

Es importante destacar que las marcas que se interesan en el patrocinio deportivo pertenecen a cualquier industria, y se asocian con clubes que, incluso, no son de su país con el objetivo de abrir mercados para ambas partes. Un ejemplo de esto es el acuerdo realizado por la empresa de cerveza Tiger, de Singapur, y el Fútbol Club Barcelona, el cual consistía poder utilizar comercialmente la marca Barça y los derechos de imagen de los jugadores en sus campañas en el continente asiático, y, de esta manera, al club le garantizaba tener presencia en dicho continente sumado a la gran suma de dinero que la empresa Tiger aportó.

Un ejemplo de esto se puede observar con el caso de Coca-Cola, una de las cinco marcas de mayor valor a nivel mundial y patrocinadora oficial de la Copa del Mundo de fútbol y de los Juegos Olímpicos, el cual demuestra el potencial del patrimonio deportivo. Según su presidente “los deportes son una plataforma poderosa desde donde construir la marca y su posicionamiento”.

Federico McCormick<sup>21</sup> señala que el patrocinio deportivo es una aliado del marketing, definiéndolo como “una excelente herramienta de conquista, porque permite entrar en el universo del consumidor por vías indirectas y contribuye a incrementar la notoriedad de la marca”. En otras palabras, el patrocinio deportivo es una herramienta fundamental del marketing para lograr captar la atención de distintos segmentos del mercado y potenciar la marca.

Un ejemplo importante y que se destaca en patrocinio deportivo es el del caso del Fútbol Club Barcelona y su manejo con las empresas que lo patrocinan en su estrategia. Hasta no hace mucho tiempo, las empresas que patrocinaban el club aparecían en escala monocromática en la página web, mientras que su isologotipo (el escudo) era lo único que contaba con los colores originales y con un tamaño superior<sup>22</sup>. Con esta estrategia el club remarcaba que cualquier marca podía asociarse con ellos, pero que la marca más importante de todas, era la del club, porque desde el mismo indican que son “más que un club”<sup>23</sup>, haciendo referencia al lema con el que se representa la estrategia el club, haciendo respetar sus valores. (Ricaldoni)<sup>24</sup> Lo de “más que un club” tiene que ver con la identidad catalana, de la que el Barcelona es su estandarte futbolero más alto. De hecho,

<sup>21</sup> McCormick, Federico. Especialista y consultor en *sponsorship*.

<sup>22</sup> Marcas como Nike, Qatar Airways y Audi.

<sup>23</sup> “Más que un club” en catalán, “más que un club” en castellano.

<sup>24</sup> Guillermo Ricaldoni (2013). Seminario de fútbol “Conexión Fútbol”.



el fallecido escritor catalán Manuel Vázquez Montalbán se refería su FC Barcelona como “el ejército desarmado de Cataluña”.<sup>25</sup>

Otra de las herramientas que utilizan las instituciones para posicionar la imagen es el uso de sus jugadores figuras, o por qué no a su director técnico en el caso que tenga buena imagen, como producto deportivo en sus campañas, es decir, usar a sus líderes como voceros para poder captar la atención de los consumidores en el segmento a trabajar. Por ejemplo, Messi, Neymar, Suárez, Piqué e Iniesta son los jugadores con los que el Fútbol Club Barcelona intenta llegar a los consumidores con el fin de comunicar las ofertas o novedades que en el club está trabajando. Ronaldo, Bale, Marcelo y Kroos son los elegidos para representar al Real Madrid. Muchos de éstos jugadores utilizados son considerados íconos, y se convierten en un recurso de marketing para la generación de ingresos (Ricaldoni, 2013).

Dentro de otras herramientas usadas en el marketing deportivo se encuentra el *merchandising*, que se transforma en una gran fuente de ingresos para todas las instituciones deportivas.

Desde el punto de vista académico, el “*merchandising*” tiene una conceptualización diferente: Henrik Salen lo define como “el conjunto de técnicas de atracción del cliente en el punto de venta mediante la distribución de sectores y la colocación del producto en el establecimiento. Su objetivo final es el incremento de la rentabilidad del negocio, buscando la optimización a través de un incremento de ventas, un aumento del margen comercial medio y mejora de la rotación de stocks”. A su vez, el autor cita la definición de Grig y Bruel, que indican que el *merchandising* es “el conjunto de técnicas que facilitan la comunicación entre fabricantes, distribuidores y consumidores en el punto de venta, y a la vez, potencian la venta del producto”.<sup>26</sup>

Pero hoy en día el uso de la palabra “*merchandising*” hace referencia a la comercialización de distintos productos que son fabricados y colocados en el mercado con el fin de explotar la marca.<sup>27</sup>

En muchas instituciones se puede encontrar un sector destinado a la compra de productos con referencia al club, entre los que se encuentran la indumentaria oficial e indumentaria de ediciones especiales, así como también productos variados como artículos escolares, llaveros, artículos para el uso de cocina, entre otros muchos productos todos con el isologotipo del club. Estos productos se encuentran en las tiendas de las instituciones que comercializan productos oficiales del club. (Pero no siempre es el mismo club el que comercializa los productos. Hay que recordar los acuerdos de patrocinio entre el club y otra marca en los cuales el primero le cede la patente a los segundos, con el fin de abrir su marca a otros mercados y expandir la marca). Muchas instituciones poseen más de una tienda oficial de venta de *merchandising*, las cuales se pueden ser locales, regionales, o internacionales, como es el caso del Fútbol Club Barcelona, que posee un punto de venta oficial en la ciudad de su máximo rival, el Real Madrid o en México.

<sup>25</sup> El periódico de Catalunya (1994), *El libro de oro del Barça: 1899/1995*, España, Ed. Primera Plana S.A.

<sup>26</sup> Salen, H., (1994), *Los secretos del merchandising activo o como ser el número uno en el punto de venta*, España, Ed. Diaz de Santos.

<sup>27</sup> Este es el sentido que se le va a dar en el trabajo de investigación, dado que así fue utilizado por los entrevistados.

Los productos oficiales que representan el *merchandising* de los clubes no sólo son vendidos en los puntos de ventas físicos: 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).

Otras herramientas que las grandes instituciones suelen implementar para expandir su marca de manera internacional es mediante la inauguración de escuelas de fútbol en otros países, con el fin de formar potenciales jugadores y potenciar el área deportiva del club, amén de colaborar socialmente con los mismos. (Molina, 2010).

Desde el punto de vista deportivo también se pueden ejecutar acciones que se desarrollan junto con el departamento de marketing, como lo indica Claudio Destéfano: la contratación de jugadores extranjeros puede generar cierto reconocimiento en sus países y alrededores en caso que logren el éxito deportivo en la institución. Es decir, el hecho de contratar jugadores extranjeros le permite a la institución internacionalizar su marca en esos mercados. Según éste autor, para expandir la marca las instituciones realizan la estrategia de traer a un jugador del mercado a conquistar: “quiero llegar a tal mercado, me traigo a un jugador”.<sup>28</sup> Y complementa la idea con otra acción importante para abrir nuevos mercados como lo son las giras deportivas que suelen realizar las instituciones y que ayudan a potenciar la marca y su internacionalización.

Molina 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 uno posee un gran producto o servicio, lo cual ayuda a que la gente quiera presenciarlo, sumado que es una fuente de ingresos para la institución. (Molina, 2010) El autor señala también los distintos usos que se le pueden dar a las instalaciones, siendo estas un agregado para la institución, es decir, se pueden brindar espectáculos no necesariamente deportivos en las instalaciones, como por ejemplo el alquiler de distintos espacios para eventos, como pueden ser los salones o incluso el campo de juego.

Destéfano 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. Dado esta situación, el autor, en pro de beneficiar esta situación y con el objetivo de extender la marca de la institución, destaca a las peñas (generalmente llamadas filiales en la Argentina) o agrupaciones de socios que se reúnen a lo largo de todo el país, e incluso fuera del mismo, con el mismo objetivo: disfrutar de la pasión generada por la institución. 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. Las mismas son oficiales, tienen contacto directo con la institución y se encuentran en consideración ante la repartición de entradas al espectáculo.

---

<sup>28</sup> Claudio Destéfano. Entrevista individual, semi estructurada, realizada el 29 de febrero de 2016, realizada en la oficina del entrevistado.



## **CAPÍTULO II Estudios similares.**

Uno de los objetivos que el presente trabajo propone, es la búsqueda de estudios o informes similares, ya sea del Club Atlético Boca Juniors, como de otros clubes, locales o internacionales.

La búsqueda no arrojó estudios similares al actual trabajo de investigación, pero sí se han encontrado estudios de casos locales, como por ejemplo del Club Atlético Rosario Central, una breve publicación que compara los equipos sudamericanos con los europeos, el cual toma el caso del CABJ frente al Manchester United, e, internacionalmente el caso del Club Atlético Nacional de Colombia y el Fútbol Club Barcelona. A continuación se hará una breve referencia a cada estudio.

### ▪ **Caso Club Atlético Rosario Central**

La publicación fue realizada por Lucas Batija. En la misma realiza un análisis de la estrategia que el club implementó para convertirse en una marca registrada.

La misma describe la caracterización de la marca, sus funciones, el posicionamiento y las herramientas para su desarrollo, y luego realiza una caracterización de la estructura típica de los clubes argentinos. Hoy en día en Argentina, el fútbol es el deporte más popular que levanta pasión en las personas, sin diferenciar edad, raza o creencias, y es una actividad que, directa o indirectamente, mueve miles de aficionados en cada evento. Con el paso de los años, la profesionalización y comercialización fue de menor a mayor, manejando, hoy en día, importantes sumas de dinero, siendo el marketing un área fundamental para la actividad.

Si bien las entidades son sociedades deportivas sin fines de lucro, con todos estos movimientos que se producen, los clubes dejan esta orientación que tenían 100% en lo deportivo y comienzan a tener un enfoque empresarial, con objetivos comerciales y de marketing. El autor señala que, hoy en día, tres son las áreas fundamentales de los clubes argentinos: deportiva, de comunicación y comercial (la encargada de la generación de recursos para la financiación del área deportiva).

Una vez definido esto, el autor detalla el posicionamiento de marca que tuvo el Club Atlético Rosario Central, fundado el 24 de diciembre de 1889 y que, en sus orígenes, se denominó Central Argentine Railway Club hasta 1903, año en el que se cambió el nombre por el actual. En 1951 el club compró los terrenos donde hoy se encuentra el estadio del club "Canalla", "el Gigante de Arroyito", estadio que fue refaccionado durante la década del setenta para el uso en el mundial de 1978 que se desarrolló en Argentina. Se trata de un estadio con una construcción armónica y sin obstáculos en la visión para poder disfrutar de un evento. Es recurrente encontrarse en las inmediaciones del Club a visitantes: conocer el Gigante de Arroyito es un paseo obligatorio por aquellas personas que se acercan a la ciudad de Rosario.

El CARC es, al igual que el CABJ uno de los club con más socios del país (hoy en día, ubicado en 4° posición). Al 2011 contaba con 45.000 socios, de los cuales 8.303 eran votantes a ese año, con la particularidad de que cada vez que se abre la inscripción, la agota en poco tiempo. Esos 45.000 hinchas, cuando el CARC juega de local, dicen presente.

Es un club que se encuentra muy presente en la comunicación y que buscan un *feedback* constante con el hincha, ya sea mediante los más de 30 programas de radio, 2 programas de televisión, libros y revistas, más de 30 sitios web, siendo el sitio del hincha ([www.canalla.com](http://www.canalla.com)) la página web más visitada de la ciudad de Rosario. A su vez, logró la apertura de 3 locales exclusivos de venta de merchandising oficial del club.

El gran problema que tuvo el CARC fue su deficiente administración de imagen social, tenía una imagen desprestigiada y sin credibilidad, e importantes deudas, dejándolo en una posición débil. Por este motivo tenían que volver a posicionar al club, primero recuperando la credibilidad para con los hinchas y asumiendo los compromisos y los pagos que la gestión previa al 2008 había dejado; luego mejorar la imagen social y ordenar a la institución, ya sea mejoras en la infraestructura, inclusión en el estadio de palcos VIP, incorporaciones en el plantel, entre otras. A su vez, la dirigencia enfocó sus esfuerzos en el posicionamiento de la marca comercial, por tal motivo, los directivos realizaron un plan con plena orientación al mercado basado en 4 etapas con el fin de posicionar la marca Rosario Central. El mismo consistió en: identificación y satisfacción de las necesidades del cliente (una vez identificado el segmento de clientes, se midió el valor que el cliente percibía del club), desarrollo e implementación de una investigación de mercados (con el objetivo de entender qué es lo que desea y necesita el espectador), establecimiento de la estrategia comercial (para esto primero identificaron el mercado objetivo y segmentación del mercado a través de distintos enfoques, se detallaron los distintos productos y servicios que fueron propuestos por el club para satisfacer esas necesidades del mercado), y, por último, desarrollaron una estrategia de mercado con el fin de la obtención de una ventaja competitiva sostenible para estar por encima de la competencia, basándose, sobre todo, en la fidelidad a todos los actores con los cuales el club interactuaba, ya sea con los clientes, proveedores, al servicio que el club brinda, a los empleados, entre otros); y, como última etapa del plan diseñaron el programa de marketing (se basó en decisiones tomadas con relación al producto, promoción, distribución y precio).

Durante el período 2008-2011 el club enfocó sus esfuerzos en tres áreas: comercial, de los individuos y deportiva. En la primera área desarrollaron estrategias de promociones (con el objetivo de incitar el interés del consumidor para que conozca el producto y la posterior adquisición del mismo), realizaron una investigación de mercado, detectaron las necesidades del simpatizante y lanzaron los nuevos productos y servicios para satisfacer tales necesidades. Para lograr esto se inspiraron en la reingeniería que realizó el Real Madrid en el período 2000-2002, la cual se basaba en un plan de marca que incluía franquicias y venta de derechos de imagen, tanto del club como de los jugadores), de *licensing* (es decir, la obtención de derechos asociados a un producto con el fin de obtener beneficios), de publicidad (a través de cartelería, gráfica, revistas, en la web, entre otras), de derechos de imagen (acuerdos con medios televisivos para la transmisión de partidos), de distribución y *merchandising* (tarjeta Rosario Central Italcred, bus ploteado que trasladaba al plantel, instalación de locales para la venta de productos oficiales), de medios (televisión, radio y sitios web), de explotación de las instalaciones (uso de las instalaciones para otro tipo de eventos), estrategias sociales (programas de ayuda para zonas con bajos recursos, ya sea desde la alimentación como apoyo escolar) y de convenios (por ejemplo, con la apertura de una sucursal exclusiva para hinchas del club). En cuanto a la gestión de individuos, los esfuerzos se dirigieron hacia el lado de mejorar la calidad de los productos y servicios que son ofrecidos por el club, como otorgar distintos beneficios o productos específicos a los socios. Y, por último, la gestión de deporte, en la que la dirigencia tuvo como objetivo el buen funcionamiento del área

deportiva, encargándose de armar un plantel competitivo, ordenamiento en el sector de los contratos y transferencias, mejorar las divisiones inferiores, entre otras tareas deportivas.

Por lo tanto se llega a la conclusión que el desarrollo de una marca y la puesta en práctica de distintas herramientas y acciones de marketing le permitieron al Club Atlético Rosario Central competir, posicionarse en el mercado y obtener distintos beneficios. La construcción de la marca se convirtió en un activo importante para la organización ya que contribuye a las actividades, y le agrega cierto valor y prestigio. En el caso del Club Atlético Rosario Central la construcción de la marca se realizó en base a su historia, logró reposicionarse socialmente cambiando la imagen que tenía y logró gestionar una estrategia comercial de acuerdo a las necesidades que el mercado representó.

▪ **Caso Manchester United vs. Boca Juniors: el juego fuera de la cancha.**

En este estudio realizado fue por Brian Davidson en la Universidad de Belgrano y luego fue presentado en la universidad de origen del autor, la Universidad de Westminster, Inglaterra, en el año 2006. En el mismo, el autor desarrolla las semejanzas y diferencias entre el club inglés Manchester United y el club argentino Boca Juniors.

El autor hace referencia al importante crecimiento que ha manifestado la industria del deporte en los últimos años atravesando un proceso de globalización que ha tenido efectos en los equipos de fútbol profesionales, su estructuración y su organización. Este proceso de globalización trajo consigo consecuencias en la polarización de la riqueza, siendo cada vez más importante la brecha entre clubes europeos y clubes sudamericanos. Por tal motivo, Brian Davidson realizó una comparación entre el Manchester United y Boca Juniors, reflejando similitudes y diferencias en lo que respecta a las finanzas de ambos clubes, a la estructura, al aspecto comercial, a la historia y a lo deportivo.

En cuanto a la popularidad y reconocimiento, ambos clubes son similares. Ambos son los más exitosos en su respectivo país, así como también los más ganadores. A su vez, los dos clubes han tenido importantes figuras que han logrado convertirse en estrellas mundiales, como son los casos de David Beckham y Diego Armando Maradona. La principal diferencia entre ambos equipos en lo que respecta a los hinchas, es la clase social: mientras que los hinchas del Manchester United pertenecen a una clase social media-alta, los hinchas del Club Atlético Boca Juniors son de clase baja (lo inverso a los clásicos rivales: mientras que los hinchas del Manchester City son de clase baja, los hinchas del Club Atlético River Plate son de clase media-alta). En cuanto a lo deportivo, ambos equipos son importantes de las competiciones locales, pero el CABJ tiene más presencia a nivel continental, con apariciones en la Copa Sudamericana y la Copa Libertadores, en tanto que el Manchester United en el último decenio compite continentalmente hablando más en la Europa League que en la Champions League.

En el ámbito financiero, al momento de realizar el artículo, el Manchester United era, según la consultora Deloitte, el equipo más rico del mundo desde 1996 y uno de los más ganadores en su país. Sus ingresos provenían del estadio, de los derechos de televisión y de las actividades comerciales que el club realizaba. El éxito que alcanzó desde lo deportivo ayudó a incrementar los ingresos en cada área ya mencionada, y supo conquistar el mercado del fútbol mundial. Es un club que supo manejar sus finanzas de manera correcta. Uno de los activos más importantes que posee son los jugadores. Como

contrapartida, se encuentra el caso de los clubes de Sudamérica, que viven otra realidad económica. Los presupuestos son mucho menores. Un ejemplo que el autor brindó en el artículo es que no había ningún club dentro de los 20 clubes más ricos del mundo. Boca Juniors supo atravesar distintas crisis a lo largo de su vida. En cuanto a las semejanzas en el aspecto financieros, ambos clubes lograban obtener ingresos extras respecto a otros equipos de su país gracias a la participación del equipo en torneos continentales, lo que le permitía tener una mayor audiencia, mayores patrocinadores y mayor cobertura internacional, haciendo a los clubes uno de los más poderosos en su respectivo país. En contraposición, las realidades de los países son distintas, Argentina se encuentra en una crisis económica importante y los clubes de fútbol no son ajenos a esta realidad. A su vez, si bien ambos clubes reciben la mayor cantidad de asistencia posible, el Manchester United superaba a Boca Juniors en la recaudación en, aproximadamente, 19 veces más. El ingreso proveniente del patrocinio y los ingresos por las copas continentales también reflejan una gran diferencia a favor del Manchester United.

En lo que respecta a la estructura de los clubes, el Manchester United es uno de los clubes pioneros en cotizar en bolsa, con el objetivo de sumar una nueva fuente de ingresos a las arcas del club. Por lo tanto es una organización que cuenta con varios “dueños” o accionistas, que son los responsables de tomar las decisiones del club. Una realidad totalmente distinta se vive en Argentina, en donde, por estatuto de la Asociación del Fútbol Argentino (artículo 5°), las instituciones deportivas no pueden entidades de carácter comercial, por lo que el fin de las mismas no pueden ser destinado al lucro. De esta manera, el Boca Juniors buscó alternativas para generar ingresos que no incumplan las normas puestas por la máxima autoridad del fútbol, entre ellas Boca Crece S.A., encargada de manejar el *merchandising* oficial del club, la creación de un fondo de inversiones de la mano de Macri para colocarlo en el mercado para generar ingresos y poder comprar jugadores con la idea de armar un equipo competitivo. La figura que se encarga de tomar las decisiones es el presidente en conjunto con la comisión directiva, que son elegidos por los socios del club de manera democrática.

De esto se deduce como principal diferencia que el Manchester United tiene un fin comercial y que no tiene un total control de sus finanzas, mientras que el Club Atlético Boca Juniors es una organización deportiva sin fines de lucro y tiene un total control de sus finanzas.

El último análisis que hace el autor es respecto a la parte comercial de cada club. El autor señala que el Manchester United “revolucionó el mercado del fútbol mundial”<sup>29</sup> haciéndose eco de los más de 50.000.000 millones de fanáticos que tiene en el mundo, de los cuales la mayor parte se encuentra en Asia, gracias a la estrategia utilizada por su departamento de marketing. Del ingreso total que manejaba el Manchester United, el 28% representaba a los ingresos equivalentes por actividades comerciales (69.000.000 de libras esterlinas anuales aproximadamente), principalmente por la venta del *merchandising* en su tienda oficial en el estadio Old Trafford, y que, ante el incremento de ventas, el club supo abrir nuevas tiendas en distintos sitios como son Singapur, Ciudad del Cabo, Dublín y Kuala Lumpur. Varias son las semejanzas entre los clubes: entre ellas se encuentran el hecho de comprar jugadores originarios de países donde quieren lograr popularidad y mejorar su imagen, así como también realizar giras futbolísticas para conquistar nuevos mercados, asociarse a otras compañías, importantes acuerdos de patrocinios, presencia en los medios de comunicación con señales propias, entre otras.

---

<sup>29</sup> [Brian Davidson](#)

En cuanto a las diferencias, los ingresos por patrocinadores era abismal, lo que obtenía el Manchester United en este concepto es 7 veces más respecto a lo que percibía Boca Juniors. A esta diferencia en los ingresos se le suma por la participación en las copas internacionales, giras y amistosos.

#### ▪ **Caso Club Atlético Nacional de Colombia.**

En este caso, el autor Juan Pabón realizó un trabajo científico en el que analizó la internacionalización de la marca del Club Atlético Nacional de Colombia.<sup>30</sup>

A la hora de realizar el trabajo, el autor realizó un marco teórico, el cual desarrolló los conceptos básicos que incluía el análisis a realizar, como la definición de marca y sus características, el valor de la misma, de marketing y su aplicación en el deporte.

El autor remarca la importancia de la internacionalización, proceso que trajo importantes beneficios para equipos como Barcelona, Boca Juniors, Real Madrid, Manchester United, entre otros, importantes clubes que funcionan como empresas que desarrollan otras actividades combinadas con las deportivas (escuelas, programas de tv y radio, bares, restaurantes, tiendas oficiales, etc.).

Los ingresos monetarios que perciben los clubes provienen principalmente de la venta de tickets, los derechos de televisión, derechos de imagen, ventas de jugadores, y por la aplicación de distintas técnicas de marketing, como lo son el *merchandising*, el *licensing*, el patrocinio, la publicidad, las escuelas de fútbol que posean, entre otras. El autor señala que una buena gestión implica la aplicación de todas estas técnicas, como lo han sabido hacer importantes clubes que se gestionan como empresas, como son los casos del Real Madrid y el Barcelona Fútbol Club, dos de las entidades que mejores ingresos anuales tiene gracias al eficiente y eficaz manejo de la marca. De esta manera, el proceso de internacionalización se logra correctamente, obteniendo, como resultado, una gran audiencia y reconocimiento mundial. Curiosamente, tanto el Madrid como el Barcelona son dos de las cuatro asociaciones deportivas no mercantiles que existen en la liga española –las otras dos son el Osasuna y el Athletic Club de Bilbao; el resto, son todas sociedades anónimas deportivas.

Los derechos de televisión es una de las principales formas de obtener ingresos (aunque cada liga y cada país tienen sus arreglos) y, a su vez es uno de los medios más importantes para permitir que un club comience el proceso de internacionalización. Por ejemplo, las de Brasil y México son dos ligas que van camino de internacionalizarse gracias a las señales de televisión, así como también gracias a la contratación de importantes jugadores que supieron enriquecer las ligas. En el caso de Argentina, el proceso era a la inversa, ya que los jugadores son considerados activos y se venden muy jóvenes al no poder retenerlos por el bajo presupuesto que manejan los clubes, haciendo esto, una fuente de ingresos muy importante para los clubes (sumado a los derechos de televisión, venta de entradas y *merchandising*).

---

<sup>30</sup> Pabón Porras, J., *Internacionalización de la marca del Club Atlético Nacional de Colombia*. Escuela de postgrado de Marketing Internacional. FCE – UNLP.



En lo que respecta a clubes de países como Rusia o China, el desarrollo del fútbol es cada vez más importante. Las estrategias utilizadas por estos equipos fueron la de contratar grandes estrellas, ya que, en el caso de China, es una liga mucho menor a la europea y en el caso de un club de Rusia remodeló su estadio para tener mucha más capacidad y poder brindar otros servicios, obteniendo así nuevas formas de ingresos.

Según el autor, la conclusión a la que los grandes equipos han llegado es que la venta de entradas no puede ser su única entrada, por lo que cada entidad debe salir a buscar nuevas formas para obtener ingresos.

Luego, el autor hace referencia a las marcas exitosas de equipos de fútbol de todo el mundo. Según la consultora Brand Finance, al 2013 el Bayern Munich se encontraba en la cima de los clubes de mayor valor en el mundo, valorizando en U\$S 860 millones, seguido por el Manchester United (U\$S 837 millones), el Real Madrid, que si bien en 01 2013 no obtuvo ningún título, logró incrementar su puesta en valor en un 4% por la venta del *merchandising*, resultaron su valorización en U\$S 621 millones. Detrás se encuentran el FC Barcelona, el Chelsea y el Arsenal, con una valorización de U\$S 572 millones, U\$S 418 millones y U\$S 410 millones respectivamente.

Sin embargo, es llamativa la publicación de la revista *Forbes*<sup>31</sup>, que ubicó al Real Madrid con el “título de equipo deportivo más valioso del mundo gracias a los mayores ingresos del deporte”, logrando aumentar en un 62% sus ingresos gracias a los importantes contratos firmados, como por ejemplo con la aerolínea Fly Emirates, dando como resultado una valorización de U\$S 3.300 millones. Para *Forbes*, el Manchester United se encuentra en segunda posición, con una valorización de U\$S 3.165 millones gracias a un incremento del 23% de sus acciones. En tercer posición, con una valorización de U\$S 2.600 millones se encuentra en el FC Barcelona. El top ten se completa por equipos de otros deportes y en la décima posición se encuentra el Arsenal de Inglaterra (U\$S 1.326 millones).<sup>32</sup>

El Real Madrid es un club que diseñó su estrategia de tal manera que pudiese posicionar su marca y, así, poder sacar el máximo beneficio posible, ya sea acuerdos, franquicias, *merchandising*, derechos de televisión, entre otras. Para poder realizar esto, el Real Madrid profesionalizó las áreas deportivas, económicas, financieras y de marketing. Ésta última fue la encargada de firmar importantes acuerdos de patrocinios (como por ejemplo con Siemens IC Mobile y Fly Emirates), de publicidad (presencia en sitios de internet, en revistas, en el estadio), derechos de imagen, de *merchandising* (posee tiendas en varias ciudades), su página de internet, su canal de televisión (con llegada a importantes países con la idea de posicionar su marca), su estadio (también utilizados para otro tipo de eventos) y su fundación, que confirma su apoyo y compromiso solidario, fomentando el deporte y la educación.

Por su parte, el FC Barcelona, al igual que el Real Madrid trabaja minuciosamente su marca, lo que la llevó a ser una de las 5 marcas de fútbol más importantes. Para realizar su plan, creó FCB *Merchandising* SL, o FCBM, con el objetivo de poder mejorar sus licencias, poder tener mayores canales de distribución y ventas, ya que una parte de sus ingresos provienen de las actividades comerciales que realiza (sumado a la venta de entradas de todos los espectáculos deportivos que brinda de local y a los derechos de televisión). El motivo principal del interés del FC Barcelona en mejorar sus licencias radica

---

<sup>31</sup> [Revista Forbes. España.](#)

<sup>32</sup> <http://www.portafolio.co/tendencias/real-madrid-corona-equipo-valioso-mundo-79928>

en la distribución de los productos oficiales del club en todas sus tiendas oficiales, así como también a través del e-shop, con estándares de calidad, también diseños de nuevos productos, para poder expandirse internacionalmente, principalmente dentro de Europa, Estados Unidos y Asia. Sumado a esto, el plan se enfoca en objetivos como comercialización de servicios y de nuevas tecnologías, potenciar las giras, modificación de los palcos del Camp Nou, creación de nuevas ofertas, la construcción de una ciudad deportiva, inversión en la cantera juvenil, obtención de la certificación de calidad ISO 9001, entre otros. El FC Barcelona también supo agregar una fuente de ingresos con la venta de entradas del Camp Nou Tour y del museo, recibiendo miles de visitas anuales por los propios catalanes y gente de todo el mundo.

La tercera marca exitosa que el autor analiza es la del Manchester United, de origen inglés. Es un club que maneja fuertes acuerdos comerciales con importantes marcas, como Nike para su indumentaria y la aerolínea Turkish Airlines. Tanto la venta de entradas al mítico estadio llamado Old Trafford como el dinero que ingresa por los derechos de televisión se completan las principales fuentes de ingresos del club. El club diseñó su propia tarjeta de crédito (Tarjeta de Crédito Manchester United) para que los beneficiarios de la misma sumen beneficios por cada transacción que realicen. A su vez, tiene acuerdos con bancos de países en los cuales quiere posicionar su marca, por ejemplo, en Indonesia hay un banco que brinda tanto tarjetas de crédito y débito a los hinchas del club y luego realiza distintos sorteos para éstos. Otra herramienta que implementó el club para estar en contacto con los hinchas fue la de tener un canal de televisión propio (MUTV), un canal de internet y, para aprovechar el avance tecnológico, realizó aplicaciones con noticias, información, entre otras cosas. Al igual que otros clubes posee su propio museo interactivo, el cual se complementa con un tour por el Old Trafford. El estadio también es aprovechado para realizar otros tipos de eventos como espectáculos, empresariales y de negocios. En conjunto con UNICEF, el Manchester United realiza distintos programas de marketing social con personas de bajo recursos, utilizando el fútbol como herramienta de integración. También el Real Madrid y el FC Barcelona disponen de canales de televisión propios.

La última marca que Pabón Porrás analiza es la perteneciente al Club Atlético Boca Juniors. El autor destaca que el club comenzó a conocerse internacionalmente a partir de la exitosa gira que realizó en 1925, y más allá de los éxitos deportivos logrados hasta estos últimos años, distingue la gran campaña de marketing que se llevó a cabo en los mandatos de Mauricio Macri como presidente (1995-2007), ya que la marca logró multiplicar su valor en 10 veces y triplicó los derechos gracias a la gran presencia en el mercado, tanto por transferencias de jugadores como a la presencia de “la pasión” generada por los hinchas. Gracias a esto, Boca Juniors logró ser uno de los mejores clubes mundo gracias a la gestión empresarial con la que contaba. De esta manera, el club comenzó a extender su marca en otros países. Para esto contó con un gran trabajo con los productos oficiales del club (creó tiendas para su venta y otorgó licencias para su producción aumentando los ingresos) y logró crear escuelas de fútbol, con fuerte presencia en el continente americano. Una de las decisiones de Macri como presidente fue la remodelación de la cancha para aumentar la capacidad y mejorar la misma. Supo crear un museo, tanto con la idea de compartir con los hinchas la historia del club, así como también captar turistas y poder generar una nueva fuente de ingresos. Con las giras que realizaron por otros países, así como también con la participación de torneos internacionales, lograron conquistar el mercado de la venta de camisetas. Han tenido importantes acuerdos comerciales, algunos de ellos con beneficios exclusivos para hinchas xeneizes. Uno de estos acuerdos fue logrado con el banco BBVA Francés, el cual



consta de una tarjeta exclusiva para los hinchas (Tarjeta Xeneize), que brinda importantes beneficios. El autor destaca la presencia del club en las redes sociales: al momento de la publicación del trabajo, contaba con 3.500.000 seguidores en Facebook y 315.000 en Twitter (actualmente posee casi 1.300.000 y 1.900.000 respectivamente). A su vez, el club cuenta con un hotel, llamado Hotel Boca Juniors, inaugurado en el año 2012, con toda la temática futbolera del club.

Una vez analizadas las marcas de fútbol más importantes, el autor comienza a desarrollar cómo se estructura el fútbol colombiano y al Club Atlético Nacional de Colombia como marca.

Los ingresos obtenidos por los clubes en Colombia provienen principalmente de la venta de entradas a los partidos de fútbol que los clubes juegan como local, de los derechos de televisión y de las transferencias de los jugadores. El autor destaca la presencia total de asistentes a los partidos, y es el club Nacional quien logró tener la delantera desde el año 2000 hasta el momento de la realización del trabajo de investigación, con una presencia aproximada de 250.000 asistentes por campeonato. Seguido a esto, el autor detalla la situación contable de los clubes de Colombia, haciendo referencia al patrimonio, activo, pasivo y estados de resultados de cada sociedad. Una vez realizado esto, sigue con el caso exclusivo del Club Atlético Nacional de Colombia, realizando una breve descripción del club y de Nacional como marca. Nacional le ofrece a los hinchas atributos como la imagen y el buen fútbol, obteniendo distintos logros deportivos que se ven transformados en beneficios para los hinchas, logrando que éstos gasten más dinero en *merchandising* y satisfaciendo los valores y ese deseo de ganar. Esos atributos que el club posee hicieron que el mismo se convirtiera en una marca, y, para internacionalizar la misma, debe mantenerlos y consolidarlos aún más. Posee hinchas que son altamente leales a su club, lo que los convierten en compradores de aquellos productos que posean el escudo del club. El autor señala que la marca Nacional es altamente conocida en Colombia ya que es uno de los clubes más grandes, con una de las mayores hinchadas en el país, con importantes jugadores que han pasado dejando su huella (siendo éste también uno de los motivos por los cuales Nacional es conocido internacionalmente -René Higuita, Mauricio Serna, Giovanni Moreno), por los triunfos deportivos y porque posee una gran organización empresarial.

Pabón Porrás señala que, para poder internacionalizarse en Sudamérica, el Club Atlético Nacional de Colombia debe hacerlo a través de los colores por los cuales se representa, ya que en determinados países se encuentran clubes que poseen el mismo nombre.

Actualmente la marca del club Nacional se está fortaleciendo gracias a nuevas actividades comerciales que realiza, lo que le está permitiendo internacionalizar su marca: abrió "Tiendas Verdes" en Medellín y una tienda virtual, en las que se pueden conseguir productos oficiales del club, supo crear escuelas de fútbol en Colombia y una en Estados Unidos, destino elegido por la gran cantidad de hinchas que tiene allí. Ha firmado un contrato de patrocinio con la marca Nike, así como también con otras empresas como Volvo. Además de tener su propia página de internet, contrató una empresa que maneja las redes sociales del club, lo que permite estar en contacto directo con los hinchas por estos medios.

Desde un análisis financiero, el autor demuestra que, dado a que tiene una buena política de contratación de jugadores, el club debe desenvolver una importante suma de dinero que no se ve equilibrada con los ingresos que posee, con lo cual debe buscar

nuevas formas de ingresos adicionales para asegurar su operatividad. Si bien ha firmado importantes acuerdos, el club no realiza una buena explotación del marketing deportivo. Sumado a esto, en los últimos años la asistencia a los partidos ha ido disminuyendo de a poco, por lo que deberían ver la forma en modificar esta tendencia, ya que, como cita el autor “la afición es un importante activo”, convirtiendo la fidelidad en lealtad. Uno de los puntos a trabajar tiene que ver con el desempeño del equipo, ya que eso es lo que genera la ilusión y el posterior acompañamiento a la cancha, pasando de ser un hincha pasivo a activo, gastando dinero en la venta del ticket. Esta estrategia también debe sumar a los hinchas que se encuentran en el exterior con el fin de internacionalizar la marca, aprovechando al máximo el sentimentalismo que el hincha tiene para con su club. El autor plantea opciones para aumentar el ingreso por la venta de tickets, entre las que se encuentra el aumento del precio del mismo, pero esto puede traer un efecto contrario al que se quiere obtener, también la realización de distintas campañas para que el hincha acompañe al equipo y, a su vez, captar mayor presencia. Completa el autor que, para obtener mayores ingresos, las áreas en las que el club debe trabajar con mayor fuerza es en el *merchandising* (mayores productos, mejor distribución, mayores tiendas y, también, podrá repercutir en las licencias), el patrocinio (para mejorar y obtener buenos acuerdos con las empresas), la publicidad, tanto nivel local como a nivel internacional.

El autor señala la importancia del reconocimiento mundial que debe tener el club para poder posicionarlo en otros mercados del mundo. Y el Club Atlético Nacional de Colombia se encuentra en la mejor posición internacional respecto a otros equipos del mismo país, pero lejos con relación a otros equipos del resto mundo. Para mejorar esta presencia a nivel internacional el autor propone trabajar en aquellas zonas en la que se encuentran colombianos, como puede ser en Estados Unidos y América Latina. De esta manera, el club tiene mayores probabilidades de globalizar la marca y captar nuevos mercados internacionales.

A modo de conclusión, el autor señala la importancia de la globalización del fútbol. El caso de estudio del Club Atlético Nacional indica que, gracias a la buena gestión que maneja, es una de las marcas más fuertes en Colombia, pero tiene un mercado espíritu para ser explotado a nivel internacional y poder generar utilidades.

### **CAPÍTULO III: Club Atlético Boca Juniors.**

El presente trabajo de investigación se tratará de un caso en particular: el Club Atlético Boca Juniors, denominado por periodista y escritor Martin Caparrós<sup>33</sup> como “uno de los fenómenos más potentes y misteriosos”.

El origen del CABJ data de los inicios del siglo XX, en el barrio de La Boca, pleno barrio obrero, minado de genoveses. Esteban Baglietto, Alfredo Scarpatti, Santiago Pedro Sana y los hermanos Juan Antonio y Teodoro Farengo, reunidos en la Plaza Solís del barrio de La Boca, cansados de perder con su equipo, deciden tener su propio club. Optaron por el nombre Boca Juniors, ya que consideraban que “Boca” debería estar presente (por más que eran hijos de genoveses, ellos no renegaban de sus orígenes y estaban orgullosos de haber nacido en Argentina y, más aún, en el barrio La Boca). Santiago Sana, estudiante de inglés, propuso que el nombre debería estar acompañado de la palabra “Juniors” ya que el idioma inglés se encontraba de moda en cuestiones deportivas. El 3 de abril de 1905 queda formado el Club Atlético Boca Juniors, con Esteban Baglietto y Amadeo Glesi como presidente y vicepresidente respectivamente. (Fabbri, 2006)

Sus primeros partidos se jugaron en un terreno baldío en Dársena Sur, perteneciente al club Independiente Sud (justamente, club del cual saldrían los fundadores y los primeros jugadores del club)<sup>34</sup>, y eran más los partidos que ganaban de los que perdían. Como no tenían demasiados ingresos, se mantenían de donaciones (por ejemplo, al ser zona de pescadores, algunos le hacían entrega de redes, mientras que otras personas colaboraban para hacer la red del arco).

Si bien hoy en día los colores que distinguen al club son el azul y oro (o amarillo), surgen dos versiones en cuanto al origen de la primera camiseta. Mientras que algunos autores señalan que la primera camiseta fue blanca y negra a rayas, otros indican que era de color rosado, lo cual generaban distintos tipo de bromas, por lo que decidieron cambiar los colores, por una camiseta blanca con rayas azul (Fabbri, 2006)<sup>35</sup>. Pero un equipo del Almagro ya usaba una camiseta similar, por lo que tuvieron que jugar un partido de fútbol por “los colores”. Boca cayó por 1-3, por lo que se quedó sin colores para portar en la camiseta. Pero sólo fue una cuestión momentánea: Juan Bricchetto, uno de los primeros socios del Club y posterior presidente del mismo, propuso elegir los colores de la camiseta con la bandera del primer buque que cruzara la dársena del puerto en la que él trabajaba: a lo lejos se observó un barco de origen sueco, y su bandera color azul y amarillo dio lugar a los míticos colores que el club usaría durante toda su vida<sup>36</sup>. (Hugo Martínez de León, 2005)

En 1908 el Club logró afiliarse en la segunda división de la “*Argentine Football Association*” y contaba con 200 socios, motivo fundamental para que los dirigentes se dieran cuenta que era necesaria una cancha. En 1911 logró ascender a la categoría

<sup>33</sup> Caparros, M., (2005), *Boquita*, Argentina, Ed. Planeta.

<sup>34</sup> Varela, G., (2013), *La Bombonera. El libro de oro*, Argentina, Ed. Lea.

<sup>35</sup> Fabbri, A., (2006), *El nacimiento de una pasión: historia de los clubes de futbol*, Argentina, Ed. Capital intelectual.

<sup>36</sup> Martínez de León, H., (1999), *El superclásico. Boca-River: historias y secretos de una pasión*, Argentina, Ed. Grijalbo.

intermedia extra en un partido disputado con Estudiantes de La Plata. Mientras tanto, la localía vagaba por distintos terrenos y canchas prestadas, afrontando distintos episodios de desalojo y la primer rebelión de los hinchas: se negaban que el club se mude a Wilde, donde habían alquilado un terreno, y 1.200 socios (de 1.500 en total) dejaron de abonar su cuota con un mensaje claro: el club “era y debía ser de La Boca” (Caparrós, 2005).<sup>37</sup>

En la década del 1910 empezó a cambiar el fútbol cortando la hegemonía inglesa: equipos argentinos empezaban a tener más protagonismo siendo campeones, como el caso de Quilmes en 1912 o Racing Club, campeón de manera consecutiva entre 1913 y 1918. Esto trajo consigo un cambio fundamental en el público, que se hizo más numeroso y popular. Y Boca no fue menos: en 1911 el diario “La Mañana” realizó la primer encuesta de popularidad entre los dos equipos más importantes del Riachuelo: El Club Atlético Boca Juniors y otro club fundado en 1901 por la fusión de “La Rosales” y “Santa Rosa”, el Club Atlético River Plate. Los resultados fueron claros: a dos tercios del barrio le parecía más simpático Boca Juniors.<sup>38</sup> En este punto de la historia del CABJ es cuando aparece la rivalidad con River Plate, hecho fundamental, ya que hoy en día es considerado el evento deportivo más importante de Argentina<sup>39</sup> y la revista *Four Two Four* lo ha colocado en el puesto número de uno en el top 10 de los mejores clásicos de fútbol del planeta, por encima de otros espectáculos como el clásico español entre el Fútbol Club Barcelona y el Real Madrid<sup>40</sup>.

En 1913 se dio el ascenso de Boca Juniors a primera división y comenzó a crear un estilo de juego. El mismo año tuvo lugar el primer clásico con River, con derrota para el CABJ por 2 a 1.

En 1916 logró volver al barrio de La Boca, a un terreno alquilado ubicado en la intersección de Pérez Galdós y Ministro Brin. Es allí donde celebran el primer título de la primera división a pesar de que el barrio se encontraba en crisis, con los sindicatos en huelga y de la fractura de la Asociación Argentina de Football.

En la década de 1920 la historia de Boca comenzó a cambiar: los equipos eran estandartes de sus barrios, y Boca empezó a constituirse como uno de los grandes equipos de Argentina. Si bien tenía problemas económicos y más de 1000 socios, el club ganó los campeonatos de 1920, 1923, 1924 y 1926, siendo segundo en 1921 y 1922, y sumando cada vez más público. Pero no todas eran buenas para el club de la rivera: en 1922 los dueños del terreno donde el club hacía de local lo reclamaron, por lo que el Club se quedó nuevamente sin cancha para jugar. Los dirigentes decidieron alquilar un predio en el barrio, ubicado en Brandsen y Del Crucero, sin saber que ése predio sería el definitivo. El Club ya contaba con más de 8.000 socios, por lo que costaba estar cambiando constantemente de lugar para jugar, sumado a que ya contaba con otras disciplinas para la práctica, como básquet, bochas y boxeo. El 6 de julio de 1924 Boca inauguró su cancha: la más grande de Argentina, con una capacidad de 20.000 espectadores, y es allí donde logró construir su identidad haciéndose el club más popular del país. Durante tres años estuvo sin perder en la nueva cancha, por eso, para los

---

<sup>37</sup> Caparrós, M., (2005), *Boquita*, Argentina, Ed. Planeta.

<sup>38</sup> Diario “La mañana”. Año 1911. 84.364 votantes. Votantes para Boca: 55.050. Votantes para River: 29.314 (Caparrós)

<sup>39</sup> Iprofesional.com. 19 marzo 2010. “Boca y River hacen rodar el gran negocio de los tours futboleros en Buenos Aires”.

<sup>40</sup> Pablo Vignone. Diario La Nación. “Mirar un partido con la Barra sale u\$s200”. 24 octubre 2015.

dirigentes no había dudas: ese debería ser su lugar y su cancha, por lo que en 1931 decidieron comprar el terreno.

El fanatismo ya se apoderaba de todo el barrio, y, entre 1915 y 1925 la hinchada comenzó a tener su identidad, liderada por Pepino “el Camorrero”, los hinchas cantaban y abucheaban cuando el árbitro tenía fallas en el arbitraje. Tal era el fanatismo que comenzaron distintos hechos de violencia que repercutían en el club, como la detención del segundo de Pepino, por un crimen en la copa América.

En 1925, sabiendo que el club tenía ciertos inconvenientes económicos, aceptan una oferta que estaba latente desde años anteriores de realizar una gira europea: Boca jugaría en España, Francia y Alemania. El 5 de febrero de ese año, los jugadores, dos dirigentes, un periodista y un hincha emprendieron el viaje hacia suelo europeo. Desde el punto de vista deportivo, le fue muy bien, ganando 15 partidos de 19, y generando admiración por los triunfos y por el estilo de juego. Boca logró demostrar, en suelo europeo, un gran prestigio en el juego y, gracias a esto, dejar un gran legado en el fútbol para los argentinos (Bayer, 1990)<sup>41</sup>. Es llamativo que en esta gira, se comenzó a gestar el apodo de la barra brava de Boca: “La Doce”. Aquel hincha, llamado Victoriano Caffarena, acompañó a la delegación a Europa convirtiéndose en uno más, realizando todo tipo de tareas, como masajista, utilero y hasta de director técnico. Él ya era uno más del grupo, por eso lo empezaron a llamar “el jugador número Doce”. La Doce era uno, un solo hincha, pero que representaba a todos los que se habían quedado en Argentina. Él solo simbolizaba el fanatismo por el Club. Por eso, la hinchada de Boca es el número Doce: “la pasión de uno, multiplicada por miles que están en la cancha”.<sup>42</sup>

En 1931 hubo un cambio en el fútbol argentino: dejó de ser amateur para ser profesional. Si bien los jugadores ya cobraban y tenían una salida laboral, comenzaron a tener más derechos, como por ejemplo el negocio de las transferencias. Mientras tanto, Boca seguía creciendo, los partidos ya contaban con más de 20.000 espectadores, sumados aquellos fanáticos que seguían el partido por la radio. Esto produjo un interés nacional y una concentración de la pasión popular gracias a que los medios de comunicación, como los diarios y la radio, llevaban las noticias de este gran fenómeno a todos los pueblos del país, lo que conllevó a hacer más fuerte la fidelidad por el club, dejando de lado a los pequeños equipos.<sup>43</sup> Un claro ejemplo de esto es el concurso de popularidad que realizó la revista El Gráfico en el cual, en un primer momento, la diferencia era corta, pero un tiempo después, Boca duplicó los valores declarando que ya era el club más popular, dejando a River muy atrás.<sup>44</sup> Esa popularidad también se veía reflejada en los socios: para 1935 ya superaban los 25.000 y comenzaron con nuevas medidas para seguir reclutando socios: regalaban camisetas en distintos parques y carnets que representaban ser “socio para toda la vida”.

El gran problema surgió cuando ya no encontraron lugar para todos los socios en la cancha. En 1937 los dirigentes pidieron un préstamo que se entregaba por decreto a los clubes para que pudieran construir su cancha. De esta manera, el eterno rival, River Plate, construyó su cancha y el CABJ hizo lo propio: el 25 de mayo de 1940, tras 30 meses de construcción, se inauguró la Bombonera nuevamente que, si bien no estaba

<sup>41</sup> Bayer, O., (1990), Fútbol argentino, Argentina, Ed. Página 12.

<sup>42</sup> Varela, G., (2013), *La Bombonera. El libro de oro*, Argentina, Ed. Lea.

<sup>43</sup> Caparrós, M., (2005), *Boquita*, Argentina, Ed. Planeta.

<sup>44</sup> Martín Caparrós. Boquita. Encuesta de popularidad del Gráfico: Boca 15.125 votantes. River 14.432 votantes.



terminada, estaba apta para jugar. Ese día, 50.000 personas gritaron, saltaron y alentaron al equipo en la victoria sobre San Lorenzo 2 a 0. (Caparrós, 2005)

La década de 1940 empezó bien, saliendo campeón en 1943 y 1944, pero económicamente el CABJ iba perdiendo de a poco el rumbo, pero el apoyo de la hinchada siempre estuvo, los socios aumentaron y en 1953 se inauguró la tercer bandeja del estadio. (Caparrós, 2005)

En 1950 la crisis continuaba. Aparecieron las primeras publicidades en el estadio: muñecos publicitaban caramelos, y la voz del estadio hacía sonar en sus palabras distintas productos como “Pulmosan” o “Casa Gold”, sumando a los palcos pintados con los logos de “Cinzano” o “Philips”. Deportivamente, el CABJ tuvo que esperar hasta 1954 para gritar campeón, 10 años de su último título. Tras un año de intensa campaña, los socios ascendieron a 44.000. (Caparrós, 2005)

Alberto J. Armando se convirtió en presidente del club entre 1954 y 1958, retornando en 1959 para gobernar al Club durante 21 años consecutivos. Fue un empresario dedicado a Boca que tenía importantes proyectos para su gestión. Él consideraba que la forma de conseguir ingresos era administrar el club como empresas privadas, dirigidas por empresarios. Uno de las primeras cosas que realizó fue contratar jugadores del extranjero para tratar de mejorar el “fútbol espectáculo”, pero no parecía tener efecto, ya que el equipo no mejoraba y tampoco llegaban los campeonatos, hasta que en 1962 pudo volver a gritar campeón frente al clásico rival: River Plate, repitiendo título y contrincante en 1964.

En 1963 Alberto Armando comenzó a interesarse por la Copa Libertadores. Hasta ese momento los equipos argentinos tenían cierto desinterés por jugarla, pero el presidente consideró que podía ser una fuente de recaudación. Esto trajo consigo ciertos requerimientos de la barra brava de Boca: Enrique Ocampo, más conocido como “Quique el Carnicero”, líder de la Doce por ese entonces, comenzó a pedir entradas para la barra para los partidos, tanto de local como visitante. La dirigencia aceptó entregarle 50 entradas por partido ya que, como lo definió Luis Bortnik <sup>45</sup> un dirigente por aquella época, “la hinchada era necesaria siempre”, el aliento era fundamental, pero el traslado tenía que correr por cuenta de la barra (recaudaban mediante rifas y colaboraciones). Otra medida tomada por el presidente fue la compra de una casa quinta llamada “La Candela”, ubicada en San Justo con el fin de que el equipo concentre allí previo a cada partido. (Grabia, 2011)

Los años transcurrían, era cada vez más caro el “espectáculo”, pero aun así, la presencia en cada partido era total, la capacidad del estadio se veía superada por lo que el presente Alberto Armando propuso un proyecto muy ambicioso: la Ciudad Deportiva, que sería un gran estadio con capacidad para 140.000 personas y que debía inaugurarse el 25 de mayo de 1975. Para financiar el proyecto el presidente propuso los “bonos pre-patrimoniales” en los cuales el comprador se aseguraba una platea y participaba por sorteos y beneficios. El proyecto quedó trunco y terminó siendo vendido en 1992. (Grabia, 2011), como parte de la remodelación del viejo puerto de Buenos Aires que se convertiría luego en el nuevo barrio de la Capital Federal: Puerto Madero.

---

<sup>45</sup> Luis Bortnik. Dirigente de Boca en la presidencia de Alberto J. Armando.

Como se mencionó previamente, la violencia estuvo casi desde los orígenes del fútbol. Y la hinchada de Boca Juniors no quedó exenta a todo.<sup>46</sup> El 23 de junio de 1968 una tragedia en un superclásico en el Monumental golpeó fuerte al mundo Boca: 70 personas murieron y más de 70 resultaron heridas en una situación confusa en la puerta número 12 del estadio. (Grabia, 2011)

En la década de 1970 comenzó la televisación de los partidos, y, por esto, los clubes comenzaron a recibir una cantidad de dinero. También empezaron los primeros contratos de marcas de ropa deportiva con los jugadores. Pero desde Boca las cosas no iban bien, había escasez de torneos, tuvo el récord de menor cantidad de entradas vendidas por partido y, el eterno rival, después de varios años sin títulos, logró quedarse con el torneo. (Grabia, 2011)

Conscientes de la mala racha, los dirigentes contrataron como director técnico al “Toto” Lorenzo, que denominó al club como “Deportivo Ganar Siempre”. El primer resultado se vio con la conquista del campeonato metropolitano de 1976. Con el envío del campeonato, Alberto J. Armando estaba convencido en querer ganar la copa Libertadores antes de finalizar su presidencia, lográndolo en 1977 a pesar de tener récord de baja asistencia como consecuencia de poner un equipo suplente en el torneo nacional. Con la copa Libertadores en su poder, a Boca Juniors se le abría la puerta para jugar la copa Intercontinental, que se jugó al año siguiente. Boca obtiene la copa tras ganarle al conjunto alemán Borussia Mönchengladbach (si bien había perdido la final de la Liga de Campeones UEFA contra el Liverpool, el conjunto inglés se negó a jugarla por lo que Boca Juniors jugó contra el subcampeón). Boca seguía haciendo historia. Como lo indica en su libro Martín Caparrós, “Boca por fin estaba donde pocos habían estado”. Y como si fuera poco, en 1978 repitió el título de la copa Libertadores (y no puedo aspirar a repetir la copa Intercontinental ante la negativa de los finalistas de la Copa UEFA de jugarla, por lo que la copa en 1978 no se jugó). En 1979 no pudo repetir el título.

Durante estos tiempos de éxito de Boca, por primera un jugador comenzó a vender un producto que no fuese la pasión: al arquero titular de Boca, Hugo Gatti le propusieron colocar una publicidad en su ropa de juego y aceptó.

La década de 1980 comenzó con la renuncia del presidente, Alberto Armando. Pero distintos aires se vivieron en el comienzo del año 81: Boca fichaba al mejor jugador del fútbol argentino: Diego Armando Maradona. Si bien se había gastado una importante suma de dinero (sabiendo que la situación económica del Club era mala), la Bombonera volvió a llenarse después de años. En el debut de Maradona en la Bombonera Boca ganó con dos goles suyos, y al término del partido declaró “el piso se movía”. Boca saldría campeón en el primer torneo que Maradona jugaba en el Club. Para este entonces, la barra brava tenía un nuevo jefe: José “El Abuelo Barritta”, si bien era el segundo de Quique “El Carnicero”, tras un enfrentamiento se produjo el cambio de líder. El jefe de la barra ya recibía cientos de entradas por partido y se tomaba muchas atribuciones, como participar en reuniones de la comisión directiva, pedir explicaciones sobre la forma de juego, participar en los almuerzos previos a los partidos, entre otras.

Maradona logró convertirse en ídolo del CABB, pero el club no lo pudo retener y fue vendido al Fútbol Club Barcelona (España). Para celebrar su despedida, se realizó una gira por Asia y Estados Unidos (en la cual, Diego Maradona cobraba un cuarto de lo recaudado). Aún con el campeonato de 1981 y con la venta de Maradona en 1982, Boca

---

<sup>46</sup> Grabia, G., (2011), *La Doce: la verdadera historia de la barra brava de boca*, Argentina, Ed. Sudamericana.



seguía perdiendo el torneo económico. Por tal motivo, en 1983 siguieron con la idea que había tomado Hugo Gatti y la azul y oro se convirtió en un soporte de publicidad: Vinos Maravilla se transformó en el primer auspiciante en ocupar la camiseta de Boca y acompañaba al resto de *los sponsors* ubicados en las instalaciones.

Entre 1983 y 1984 la cancha estuvo clausurada por falta de pago a la empresa que realizaba trabajos de mantenimiento. Para recaudar fondos, en 1984 realizó una gira por Europa.

En 1985 tomaron las riendas del club xeneize Antonio Alegre y Carlos Heller, con el objetivo de normalizar y tratar de superar la crisis económica en la que se encontraba el club y que no quebrara. Comenzaron con una crisis con La Doce, con la que llegaron a un acuerdo de entregar 300 entradas por partido. Con la Doce al frente de la hinchada, ésta última demostró que, pese a las crisis económicas y deportivas por las que pasaba el Club, era la más fiel de todas más allá de todo: la cancha siempre estaba llena. La hinchada ya dejaba de lado los cánticos para los jugadores: ahora se alentaba por y para la hinchada. Mientras tanto, Boca no lograba conquistar campeonatos, ni en el ámbito local ni internacional, hasta que en 1989 logró adjudicarse la Supercopa frente al Club Atlético Independiente y la segunda edición de la Recopa Sudamericana frente a Atlético Nacional en 1990. En el plano local pudo festejar en 1992, después de 11 años.

El nombre de Mauricio Macri todavía no sonaba para ser candidato a la presidencia del Club, pero él ya se encontraba gestando esta idea. En 1992 le realizaron la propuesta para candidatearse en las elecciones de 1995 y el aceptó, generando un importante disgusto en el presidente del club, Antonio Alegre.

## **CAPÍTULO IV: Mauricio Macri y el Club Atlético Boca Juniors: el uso de técnicas y herramientas para el proceso de reingeniería e internacionalización.**

### ▪ **Mauricio Macri.**

Mauricio Macri nació en Tandil (provincia de Buenos Aires) el 8 de febrero de 1959 (57 años). Cursó sus estudios secundarios en el Colegio Cardenal Newman. Se recibió de Ingeniero Civil en la Universidad Católica Argentina, complementando sus estudios en otras universidades de gran prestigio mundial como son la Universidad de Columbia y la Universidad de Pensilvania (ambas en Estados Unidos).<sup>47</sup>

Viene de una familia de emprendedores. Él mismo se considera emprendedor nato (Macri y otros, 2009). Su padre es propietario de uno de los grupos económicos más importantes de Argentina: el “Grupo Macri”, que cuenta con empresas de distintos sectores como la construcción, automotor, servicios, residuos, correo, comunicación, entre otros (Gabriela Esquivada para Infobae)<sup>48</sup>.

Comenzó su carrera empresarial en Sideco, como analista. En 1983 fundó en sociedad con su íntimo amigo Nicolás Caputo la empresa Mirgor S.A. Dos años más tarde se convirtió en gerente general de uno de los grupos económicos más importantes de Argentina “SOCMA”, de propiedad de Franco Macri, padre de Mauricio, y trabajó desarrollando distinta tareas para Citibank (Jorge Sosa para Cronista)<sup>49</sup>.

### ▪ **Mauricio Macri y su gestión del Club Atlético Boca Juniors.**

Si bien Mauricio Macri no pertenece a una familia futbolera, la pasión del Club Atlético Boca Juniors lo atrapó y se hizo hinchista en 1971. En 1991 vivió un hecho de violencia: fue secuestrado, y Boca jugó un rol importante en ese momento. A partir de ese momento, decidió vivir su vida de otra manera. (Macri y otros, 2009)

Luego del secuestro, comenzó a pensar su vida como algo más allá del hinchista: quería ser presidente del club de sus amores. Por tal motivo, gracias a Pedro Pompillo, se acercó al Club de una manera distinta: en 1992, Mauricio Macri (Vicepresidente de Sevel por aquel momento), recibía y aceptaba la propuesta de un grupo de socios para ser candidato a presidente del Club en las elecciones de 1995, sabiendo que tendría más de tres años para trazar y diseñar estrategias a largo plazo (algo que mamó gracias al trabajo con su padre). El club estaba mal, el equipo no era competitivo, los títulos no llegaban con frecuencia y las arcas económicas no estaban bien: como lo indica en su libro “Pasión y

<sup>47</sup> Macri, M. et al., (2009), *Pasión y gestión. Claves del ciclo Macri en Boca*, Argentina, Ed. Aguilar.

<sup>48</sup> <http://www.infobae.com/2015/11/22/1771600-quien-es-mauricio-macri-el-hombre-que-termino-12-anos-kirchnerismo>

<sup>49</sup> <http://www.cronista.com/biografias/macri/index.html#one>

gestión: claves del ciclo Macri en Boca” (en conjunto con Albert Ballvé y Andrés Ibarra) “ERA SU MOMENTO”.

Mientras que Antonio Alegre, presidente del Club hasta 1995, demostraba malestar por su candidatura (ya que pretendía ser presidente, al menos, 3 años más), la oposición lo tildaba de inexperto y lo descalificaban, Mauricio Macri comenzó con su campaña con gran profesionalismo. Tras consultas a varios ex jugadores e interiorizarse aún más lo que estaba pasando en el club, Macri armó su equipo gracias a dirigentes que apoyaron su idea (uno de ellos Pedro Pompillo, quién lo sucedería en el año 2007 cuando Macri dejó la presidencia del Club y falleció ejerciendo esta tarea en el año 2008) y decidió enfocarse en 4 objetivos ambiciosos para realizar su campaña:

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

Con los objetivos bien definidos y aceptados por aquellas personas a las cuales Macri había consultado, decidió comunicarlos a través de, quizá dos de las herramientas más importantes en ese entonces: la televisión y radio. De esta manera podría llegar a oídos de los hinchas y, especialmente, de los socios, que serían los que lo proclamaran flamante presidente del CABJ en diciembre de 1995. Para esto, utilizó el polémico programa de Gerardo Sofovich “Tribuna Caliente”<sup>50</sup>, con el objetivo de llegar a los hinchas *bosteros* a nivel nacional aprovechando que el mismo se emitía por un canal estatal (Macri y Otros, 2009)

Macri, ante la crisis por la que el club atravesaba, quería recuperar todo lo que el CABJ había perdido con el correr de los años, él quería que el club fuese un club distinto en todo sentido. En una charla con ex jugadores, todos coincidieron con que el problema era la pérdida de identidad, Boca ya no era lo mismo y no encontraba el rumbo. Supo escuchar a los hinchas, que no ya no soportaban ver al club así. El 3 de diciembre de 1995 Boca Juniors perdía 6 a 4 con Racing Club de Avellaneda y el campeonato quedaba en manos de Vélez Sarsfield. Ese mismo día, a sus 36 años, Mauricio Macri era elegido, por el voto de los miles de socios, como el nuevo presidente del CABJ (Caparrós, 2005).

Macri tenía bien en claro lo que quería para el Club y su gente: su MISIÓN sería “hacer felices a los hinchas de Boca”<sup>51</sup>. Él sabía que el sentido de la institución no se estaba cumpliendo, los hinchas no estaban felices, pero él trabajaría en la misión para ponerla en práctica y así lograr cambiar ese sentimiento de los hinchas. Para poder lograr esto, Mauricio Macri ya sabía cuál iba a ser su VISIÓN, escuchando a los hinchas y a los ex jugadores a los que había entrevistado, se había decidido a “recuperar la gloria perdida”. Mauricio Macri tenía bien en claro lo que quería: “quería llevar a Boca a ser el club que yo pensaba que merecía ser: el más ganador, el más moderno, el más respetado, un club integrado a la comunidad”.<sup>52</sup> A partir de la definición de la misión y de la visión, Mauricio Macri debía poner en práctica ambas para poder consolidar resultados.

<sup>50</sup> Tribuna Caliente: programa deportivo sobre fútbol emitido por ATC, actual TV pública.

<sup>51</sup> Macri, M. et al., (2009), *Pasión y gestión. Claves del ciclo Macri en Boca*, Argentina, Ed. Aguilar.

<sup>52</sup> Declaración Mauricio Macri [www.mauriciomacri.com.ar/el-gran-desafio](http://www.mauriciomacri.com.ar/el-gran-desafio)



Para esto, utilizó el eslogan que inventó uno de los socios que se fueron sumando a esta campaña, Gregorio Zidar, que propuso llamar la campaña “Para recuperar la gloria perdida”. (Macri y otros, 2009)

Como lo indica Martín Caparrós, Macri estaba dispuesto a cambiar muchas cosas en el club. Uno de estos cambios era aplicar la gestión empresarial, es decir, el *sport management*. Macri tenía la tarea de gestionar el club de sus amores combinándolo con la pasión que éste le generaba. Como él mismo declara en su libro, Macri debía tener cuidado con la pasión a la hora de tomar decisiones, tenía que actuar de manera racional para lograr el éxito, es decir, logró llegar a presidente del club de sus amores, del club “más refulgente y pasional, conocido y reconocido en cinco continentes, la hinchada más importante del país” (Macri y otros, 2009), por tal motivo no podía dejarse llevar por el sentimiento de hincha que le generaba a la hora de tomar decisiones, debía ser muy profesional. Por ejemplo, una de las primeras decisiones que tomó fue ordenar el plantel y los contratos, donde se vio reflejado esto: el querer complacer al jugador como hincha, pero como presidente y responsable de la administración debía cuidar los intereses del club, que están por arriba de cualquier jugador o trabajador del mismo. También buscaba ordenar la institución y trazar estrategias a futuro (necesario para asegurar la supervivencia de una organización), cosa que Antonio Alegre no supo capitalizar.

Mauricio Macri no tuvo la suerte de contar con resultados deportivos en sus comienzos como máximo directivo de la institución xeneize. De hecho, en algún momento de su mandato se resignó a la obtención de algún título, aludiendo a que sería “un presidente no ganador” (Macri y otros, 2009). Ante esto, priorizó el ordenamiento de la institución al resultado deportiva, lo que, por momentos, generaba cierto malestar en el hincha, ya que éstos siempre querían ganar.

#### ▪ **Herramientas y técnicas del *management* y marketing.**

Todo comenzó en diciembre de 1995 cuando Mauricio Macri asumió como presidente del club más importante de Argentina, el Club Atlético Boca Juniors. Club que se encontraba *sufriendo una severa crisis económica, deportiva e institucional*. Desde el primer momento, Mauricio Macri tuvo que tomar decisiones importantes para ordenar internamente el club, armar un equipo competitivo y anteponer los intereses y el patrimonio del club por sobre el resto, con el objetivo de poder reconstruir el mundo Boca.

Como emprendedor nato, con los objetivos bien definidos, Mauricio Macri comenzó a realizar las acciones que sacarían a Boca de donde estaba y lo terminaría de convertir en el club más importante tanto en el plano nacional como en el internacional. Como él estaba teniendo su primera incursión en el mundo del fútbol, se preparó para tomar decisiones que le den frutos al club de sus amores: Macri, antes de asumir como presidente de Boca Juniors, estuvo visitando distintos clubes, de los que supo extraer herramientas y técnicas del *management*, que luego aplicó en el club (recordar en los clubes en Europa son empresas y no organizaciones sin fines de lucro como es el caso de los clubes de Argentina) con el objetivo de posicionar al club dentro de los mejores del mundo. Muchas de estas acciones las ha tomado desde el *sport management*, es decir, Mauricio Macri decidió aplicar distintas técnicas y estrategias utilizadas en compañías modernas, como lo son la creación de la identidad del club para lograr distinguirse como institución, su imagen y la implementación del *coaching* gerencial con el objetivo de tener

un líder en las áreas para lograr superar problemas que se generen. (Hijós, 2013)<sup>53</sup>. Macri tenía que hablar con hechos, y con sus estudios dedicados al *management*, y siendo el iniciador del marketing en un club deportivo de Argentina, pudo ser creativo, aportando nuevas ideas para la institución, así como también el orden y el respeto que se merecía la misma. (Macri y Otros, 2009)

Orlando Salvestrini<sup>54</sup> indica que los ingresos ideales de una institución deportiva se dividen en 3 partes por igual considerando el 33% correspondiente a los derechos de televisión, los 33% por ingresos por marketing y los 33% restantes a la venta de entradas.

Cuando Macri llega al club, esta matriz no se respetaba, de hecho Salvestrini destaca que el principal ingreso que poseía el club, aproximadamente un 70%, era la venta de jugadores, ya que los ingresos no “llegaban ni al 30%” (Salvestrini, en prensa). (ANEXO I)

El principal objetivo desde el punto de vista de los ingresos económicos del club era nivelar dicha matriz para que se parezca más a la ideal.

Por este motivo, Macri se definió por generar un plan y ponerlo en marcha. Para lograr ordenar el club, una de las decisiones claves que tomó fue la de **profesionalizar las áreas del club** con el objetivo de tener especialistas en cada una y desarrollar el trabajo de la misma de la mejor manera posible, por lo tanto en el área de recursos humanos, Macri supo poner un especialista en el tema de manejo de personas, en el área de tesorería una persona que supiera manejar el tema de dinero, cosas que en otros clubes si no se realizan.

Además de modificar los **contratos de los jugadores** como ya se mencionó, una de las decisiones tomadas por Mauricio Macri que causó impacto fue la **remodelación del estadio**, que supo estar clausurado durante varios años previos a la elección de Macri como presidente. Pero las arcas económicas del club no podían hacer frente a un gasto de semejante envergadura. Por eso, para poder obtener fondos y financiar dicha obra, él mismo presidente fue quien se encargó de rematar los nuevos 32 **palcos VIP**, que contó con una transmisión en vivo y en directo por la televisión. La recaudación del remate fue tan importante que se pudo pagar la totalidad del proyecto. Al contar con el dinero fresco para pagar la obra, el presidente también pudo cumplir con su palabra de finalizar la remodelación de la misma en tiempo y forma, siendo esto un hecho muy importante para el socio, ya que esta acción se tradujo en confianza para los dirigentes que fueron elegidos democráticamente.

Según Claudio Destéfano, esta acción que realizó Mauricio Macri logró que se incremente el **ticket promedio**, ya que realizó la modificación las plateas bajas, las plateas laterales, la platea preferencial y los palcos. A su vez, Destéfano destaca que otro gran acierto de Macri en su gestión con la Bombonera fue la de lograr, en el año 2001, **certificar el espectáculo** que se brinda gracias a la certificación de calidad ISO 9001:2008, con el objetivo de lograr la máxima satisfacción de aquella persona que visitaba el estadio, esto es porque la Bombonera no sólo se usaba para los partidos en los

---

<sup>53</sup> Hijós, M., (2013), *De asociación civil deportiva a una marca internacional: reflexiones sobre el caso Boca Juniors*, Argentina, Facultad de humanidades y ciencias de la educación, UNLP.

<sup>54</sup> Salvestrini, Orlando. Dirigente del Club Atlético Boca Juniors durante la presidencia de Mauricio Macri. Encargado del departamento de Marketing. Entrevistado mediante una entrevista abierta via e-mail el 26 de abril de 2016.

cuales Boca juega de local, sino que también era utilizado para la realización de otros eventos, entre los que se destacan el **alquiler de la Bombonera para importantes espectáculos** (Serrat, Sabina, Lenny Kravitz, Ricardo Arjona, entre otros), y, de esta manera, le permitía observar al visitante de los mismos, sea o no hincha de Boca, que las cosas que estaban cambiando para mejor.

Estos cambios en la cancha del club hicieron que se le agregue mucho mayor valor al “superclásico”, que la gente se interese por el mismo en la Bombonera y no tanto en la cancha del eterno rival, el Monumental. La Bombonera genera un atractivo especial y el ambiente que se vive hace que sea uno de los mejores estadios de América del Sur para presenciar un partido de fútbol.<sup>55</sup> Y esto no solo lo sienten los hinchas, sino los propios protagonistas del juego. Muchos son los jugadores que consideran que la cancha “es una olla de presión y va a explotar”<sup>56</sup>. De acuerdo con esto, la revista inglesa “*Four Four Two*” 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*”.<sup>57</sup>

Otra de las gestiones que Macri pudo llevar a cabo con el dinero que ingresó por el remate de los palcos fue la del proyecto “**Casa Amarilla**”. Se trataba de un proyecto que tenía Alberto J. Armando en su época de presidente del club: la Ciudad Deportiva. En ese momento, era un proyecto muy ambicioso y caro, y, dada la situación económica del país y del club no se pudo llevar a cabo. Por tal motivo, Mauricio Macri lanzó el proyecto “Casa Amarilla”, hoy llamado “Complejo Deportivo Pedro Pompillo”, en homenaje al presidente elegido para continuar el proyecto al concluir el mandato de Mauricio Macri en 2007 y que falleció en ejercicio un año más tarde. El objetivo de este complejo era tener un espacio para que el plantel del primer equipo pudiese entrenar con distintas comodidades, así como también para que los chicos del fútbol amateur tengan un lugar. Hoy en día es el lugar donde los jugadores realizan sus entrenamientos semanales. (Macri y otros, 2009)

Cuando Mauricio Macri asumió como presidente, la economía del club no pasaba un buen momento. Como se mencionó previamente, la matriz ideal por ingresos no se coincidía con la realidad del club. Por este motivo, al momento de asumir la presidencia, Macri renegoció por los derechos televisivos, obteniendo un aumento considerable de dinero que ayudaría al club a resurgir como uno de los clubes más importantes de América.

A su vez, tomando decisiones propias del *management*, decidió negociar con los **sponsors** nuevamente, con la intención de renovar los montos de los contratos, y, como indicó el propio Macri “el nuevo Boca vale mucho más” (Macri y otros, 2009)<sup>58</sup>. Esto fue un punto muy importante en esta gestión de Macri, con otra persona clave como lo fue Orlando Salvestrini, mano derecha del, por aquel entonces, presidente de Boca Juniors, que destacó que una de las primeras cosas que realizaron fue revisar los sponsors con los que contaba el club. Se trataba, principalmente, de PYMES de Argentina, sin mucho peso en el mercado. Por tal motivo, debieron definir los nuevos sponsors y su estrategia, así como también negociar aquellos acuerdos con los que contaba el club.

<sup>55</sup> <http://panamericanworld.com/es/articulo/es-bombonera-estadio-de-sudamerica-con-mejor-ambiente>

<sup>56</sup> Charla entre los jugadores del Flamengo: Junior y Marquinhos.

[https://www.ole.com.ar/boca-juniors/futbol/grande-mundo\\_0\\_1468053222.html](https://www.ole.com.ar/boca-juniors/futbol/grande-mundo_0_1468053222.html)

<sup>57</sup> <https://www.fourfourtwo.com/features/fourfourtwos-100-best-football-stadiums-world-no1>

<sup>58</sup> Macri, M., (2009), *Pasión y gestión: claves del ciclo Macri en Boca*, Argentina, Ed. Aguilar.



El primer sponsor con el que club debía negociar tenía que ver con la indumentaria. En ese momento era provista por la empresa familiar Olan, pero Macri y Salvestrini pretendían dejar de lado ese acuerdo para firmar con una empresa de carácter mundial, de tal manera que ayudara a Boca Juniors a posicionarse internacionalmente. Nike fue la elegida, empresa que aseguraba calidad en la indumentaria, así como también inserción en el mercado mundial y un monto importante por el acuerdo. Claudio Destéfano señala el acierto en la elección estratégica de Nike ya que le garantiza a la institución una manera de desarrollarse y una forma de colocar sus productos en otras partes del mundo, pudiendo expandir su marca, en cambio esto no paso en caso de tener como sponsor a una empresa nacional. Macri supo aprovechar que la marca Nike quería ingresar en el mundo del fútbol argentino y supo venderle la historia de Boca, con la que se generó un lazo que se mantiene hasta hoy en día.

De la misma manera, Gustavo Gómez indica que el trabajo de Macri con la elección de los *sponsors* de la indumentaria fue la correcta, y esto se ve reflejado en las primeras marcas que, hoy en día, están interesadas en tener un lugar en la camiseta o vestir al equipo pagando una suma importante de dinero.

Guillermo Ricaldoni también afirma que la presencia de productos en el ámbito internacional se genera por esta relación que el club tiene con Nike. Lo mismo ocurrió en el año 2002 cuando el club llega a un acuerdo con la marca internacional Pepsi, con la que, en su momento, firmó un contrato de un año de duración, con opción a renovar al final del mismo<sup>59</sup>. Esto fue otra de las elecciones de contar con una marca de importancia mundial, desplazando a la entonces empresa nacional Quilmes de la camiseta. Estos acuerdos le daban prestigio internacional a la camiseta, amén del importante ingreso que suponía por contar con estas marcas en la indumentaria.

Destéfano agrega también un importante acuerdo que Boca Juniors tuvo en el año 2005 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 a ayudar 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 vídeos 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.

Además, se debe destacar la estrategia utilizada con el uso de la “**PASIÓN**” para con los *sponsors* y el *merchandising*. Orlando Salvestrini afirma que para trabajar y entender al hincha, al momento del comienzo de la gestión, realizaron un estudio para conocer los elementos por los cuales se determinaba la identidad boquense. Además de la mítica Bombonera y de los colores que caracterizan al club, el estudio arrojó como parte de la identidad xeneize la actitud pasional de los hinchas xeneizes. Gómez señala que la pasión del hincha de Boca es muy particular respecto a otros hinchas. Un ejemplo que brinda es frente al hincha del FC Barcelona, hinchas que no transmiten la misma pasión que los hinchas xeneizes. Guillermo Ricaldoni afirma que la pasión en el deporte es entendida como la fidelización de la marca, y la dirigencia entendió que debían trabajar minuciosamente con la pasión que el club genera. Claudio Destéfano destaca que cuánto más pasión tiene el hincha, más productos compra. Y, es por esta razón, que las empresas colocan grandes sumas de dinero en el fútbol, porque, por este medio, logran comprar fidelidad.

---

<sup>59</sup> [Diario La Nación http://www.lanacion.com.ar/372407-boca-presento-nuevo-sponsor-en-la-camiseta](http://www.lanacion.com.ar/372407-boca-presento-nuevo-sponsor-en-la-camiseta)

Por este motivo, uno de los puntos que debía trabajar Macri en Boca era en el **merchandising** oficial del club. Como ya se mencionó previamente, el *merchandising* es una parte importante en lo que respecta al marketing de los clubes, es una fuente generadora de ingresos y hay que saber trabajarlo de la manera más eficaz y eficiente posible. Por tal motivo, decidieron poner manos a la obra con el objetivo de denunciar a aquellas personas que vendieran productos no oficiales. Para lograr esto convencieron a los socios de que la marca Boca era de ellos y que debían cuidarla, siendo necesaria la denuncia telefónica correspondiente cuando identificaban un producto ilegal. (Salvestrini, en prensa) De esta manera, como lo indica Gustavo Gómez, Macri, en conjunto con los directivos, pudieron cambiar la imagen del *merchandising*, y, como completa Salvestrini, ayudó a incrementar el valor de las **licencias** otorgadas a las empresas para la fabricación de tales productos, ya que cuidaban la inversión que realizaban con el club. De acuerdo con esto está Claudio Destéfano, señalando que un buen manejo del *merchandising* como lo hizo Boca sirve para poder insertarse en el plano internacional. Esto se logra con un buen manejo de la estrategia de licencias y de su cuidado (justamente, evitando los productos ilegales). Los dirigentes supieron registrar la marca Boca, y era la compañía “Multideporte” quien tenía la licencia, que posteriormente pasó a manos de “Pro-Enter”, que posee la licencia hasta el día de hoy, produciendo gran variedad de productos.

Como señala Gustavo Gómez en la entrevista, otra herramienta que le sirvió al club a realizar este proceso de internacionalización y poder tener una referencia en el exterior es el **networking** que el club logró realizar con importantes clubes a nivel mundial. Claudio Destéfano también destaca el hecho de contar con una armada red internacional bien trabajada. De mucha ayuda le sirvió al club contar con dicha red, cuyo inicio fue implementado con clubes de Argentina, buscando una inversión con la compra de jugadores. Destéfano en la entrevista citó una charla que tuvo con Orlando Salvestrini, en la que destacaba los inconvenientes que Boca Juniors tenía en las juveniles, que no le permitía remover jugadores con proyección (en contraposición con lo que pasaba con el clásico rival, el Club Atlético River Plate). Por eso, Macri tomó como iniciativa comprar jugadores juveniles de otros clubes. Para tal motivo, el club debía buscar fondos económicos para solventar la compra. Aquí es donde se produce una de las decisiones que tomó el presidente que hizo que Boca pudiese comenzar a refundar el club: creó el **fondo de inversión “BoJuF”** para conseguir fondos pero sin poner en riesgo el capital del club. Se trató de la oferta de títulos de U\$S 100, y que 1500 inversores compraron, dejando un saldo de U\$S12.500.000 (hasta el mismísimo Mauricio Macri compró títulos que luego donó). Una vez que Boca Juniors contó con suficiente dinero, adquirió a 14 juveniles por un monto de U\$S 3.000.000. Dentro de éste grupo de juveniles se encontraba una de las figuras e ídolo del club de la Rivera: Juan Román Riquelme. La compra significó un excelente negocio para el club: al cabo de las ventas de los jugadores, Boca adquirió una suma cercana a los U\$S 30.000.000. Gómez comenta que, de esta manera, Mauricio Macri comenzó a tener relación con clubes del exterior, relación que se fue profundizando con la venta de jugadores, como Riquelme y Coloccini (comprados en el combo de juveniles) y prosiguió con las ventas de Tévez, Banega, Gago, entre otros que se dieron gracias a la formación y al trabajo que Jorge Griffa le supo dar al **semillero** del club.<sup>60</sup> Incluso al día de la fecha Boca Juniors suele comprar juveniles a equipos de menor envergadura, así como también, suele ceder juveniles a equipos del exterior, reforzando éstas relaciones.

---

<sup>60</sup> <http://www.lanacion.com.ar/529256-griffa-nuestro-trabajo-cambio-la-historia-de-boca>

Durante los torneos del año 1997 Boca no podía ganar títulos, por lo que deciden usar parte del dinero del fondo de inversión creado para **comprar jugadores**. A la hora de hacerlo y con la idea de internacionalizar la marca Boca, Macri decidió expandir estratégicamente su búsqueda de jugadores a 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. Como lo indica Destéfano “los colombianos le generaron al CAJB un conocimiento en Latinoamérica enorme”, tanto fue la revolución que una empresa dedicada a la fabricación de cuadernos compró la licencia de Boca Juniors y vendía más cuadernos con imágenes del club en Colombia que en Argentina. Como se mencionó previamente, esto no fue una decisión tomada al azar, sino totalmente estratégica, eligiendo jugadores del mercado al cual uno quiere expandir su marca. Otro ejemplo conocido fue el de Naohiro Takahara en el año 2001. En este caso Mauricio Macri pretendía expandir las ventas al mercado asiático, por lo que decide fichar al jugador de origen japonés. Esta estrategia, sumada al éxito deportivo que Boca Juniors tuvo en ese período permitiéndole jugar dos finales consecutivas de la Copa Intercontinental en el año 2000 (ganada, contra el poderoso Real Madrid) y en el 2001 (derrota contra el Bayer Múnich) le permitió conquistar el mercado asiático y ayudó fuertemente a posicionarse a nivel mundial, captando miradas de personas que quedaban shockeadas por la hinchada por lo que el club y jugadores demostraban y transmitían (Boca Juniors llegó muy desfavorecido al choque con el Real Madrid, uno de los clubes más fuertes e importante del mundo). En el año 2000, en la final, logró superar ampliamente el récord de hinchas presentes: aproximadamente 7.000 hinchas xeneizes se hicieron presentes en el estadio, frente a los 900 hinchas que había llevado el club Sao Pablo, y Macri hizo eco en esto cuando dijo: “no sólo ganamos una copa del mundo en la cancha, ganamos en la tribuna”. Boca comenzó a llamar la atención de miles de personas, y esto se ve reflejado hoy en día con las visitas al Museo de la Pasión Boquense.

Cómo se desarrolló en el marco teórico, **el logo** es la representación de la marca. En el caso del Club Atlético Boca Juniors, su logo es el **escudo**. Y, como comentan Claudio Destéfano y Gustavo Gómez, esto no pasó desapercibido por Mauricio Macri, que se contactó con la agencia Shakespeare Diseño, que fue la encargada de modificar el escudo: se trató de transformación más amigable, con un tono de azul más leve. Ambos entrevistados coinciden que fue una decisión estratégica tomada para ayudar a refundar la marca Boca y posicionarla internacionalmente.

En Argentina, los hinchas de los grandes equipos van más allá de una región: se encuentran simpatizantes en todo el país, e incluso trasladan la pasión más allá de las fronteras. Y Mauricio Macri no fue ajeno a esto: una vez que asumió como presidente, sabiendo la magnitud e importancia de las **peñas o filiales**, puso en marcha su labor para trabajar en conjunto con ellas. Tener mayor cantidad de peñas en todo el país quería decir que habría más hinchas, por ende más ingresos y más recursos. Al llegar a la presidencia del club sólo existían menos de 80 peñas, al momento de editar su libro, superaban las 300, 17 fuera del país y más de 12.000 socios en el interior del país. Como dijo Macri en su libro “Boca además de ser una gran marca latinoamericana y mundial, es un perpetuo boom nacional”, por tal motivo trabajó duro para ayudar al crecimiento y mejorar la conexión para con los hinchas haciéndolos sentir parte de “la familia de Boca”, visitó todas aquellas peñas nacionales que contaban con más de 100 socios, siempre acompañado de algún jugador del plantel (Macri: “cuanto más hinchas, más socios, más ingresos y más recursos, es imprescindible trabajar con ellos”). Gómez comenta que se le puso mucho

valor en el trabajo que se realizó en las peñas, recalcando la presencia de los jugadores en eventos de las mismas de todo el país, logrando tener una comunicación más importante con el hincha xeneize.

Gerardo Molina, Gustavo Gómez y Claudio Destéfano coinciden en que las **giras internacionales** para prepararse físicamente previo a las competencias son una herramienta importante a la hora de posicionarse, de ésta manera se logra captar la atención de los locales y conquistar nuevos mercados. Boca comenzó a tener una referencia internacional en 1925, con la gira que realizó a Europa. Pero los tiempos eran otros. Cuando el equipo comienza a tener mayor presencia internacional en distintos campeonatos de Latinoamérica (principalmente a partir del año 2000), Boca ganó hinchas en varios sitios donde el equipo jugaba. Tomando nota de esto, el equipo comenzó a realizar giras por distintos países exóticos, como China, Tailandia e Israel.<sup>61</sup> Claudio Destéfano señala que esto que Boca Juniors comenzó a hacer con Macri, es lo que se encuentra haciendo el FC Barcelona en los últimos años, recorriendo el continente asiático y países como Estados Unidos, destinos en los que quiere posicionarse, como viene haciendo el Real Madrid en sus pretemporadas.

De la misma manera que las giras forman una parte importante en la internacionalización, el proceso también se puede llevar a cabo con otros programas, como lo es, para el CABJ, el programa de **Escuelas Internacionales**: se trata de escuelas de fútbol en distintas ciudades en las que el club le permite a niños desarrollarse futbolísticamente viviendo la experiencia de entrenar con la camiseta de Boca. Actualmente el posee más de 50 escuelas ubicadas en 9 países (Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Perú, Colombia, India, Indonesia, Japón y Estados Unidos). También se le suma un restaurante en New York que posee, con autorización del club, el nombre Boca Juniors.

Los entrevistados coinciden en un factor fundamente en la que se basó Mauricio Macri para realizar su gestión: los **valores**. Los valores son una parte importante en las organizaciones, ya que, junto a los principios, las pueden hacer diferenciar de otra ideología (Macri y otros, 2009). La problemática principal es que muchas organizaciones fomentan los valores, pero nunca lo terminan de desarrollar. En el caso de Boca Juniors, Mauricio Macri cuando asumió supo demostrar sus valores y aplicarlos con el fin de demostrarle a los hinchas que, para levantar el club, primero debían ordenarlo y trazar planes más allá de los resultados deportivos. En 1998, aplicando la lógica de los valores, quiso contratar a un entrenador de la misma línea: Carlos Bianchi, quién fuese el encargado de llevar a Boca Juniors a conquistar importantes campeonatos internacionales. Gustavo Gómez señala que uno de los aciertos de la campaña de Mauricio Macri tuvo que ver con los cambios de valores por los que el club pasó cuando asumió. Gómez ejemplifica la aplicación de los valores con la responsabilidad social empresarial y con la modificación que se realizó en el mandato de Mauricio Macri en la que los potenciales presidentes del club deben responder con su patrimonio personal para evitar una disminución en el patrimonio del club. En el primer caso, se destaca la faceta del club desde el punto de vista social, con los proyectos impulsados para la acción social, trabajando con distintas ONG en pro de beneficios para la integración en la sociedad, entre los que se destaca el trabajar con niños carenciados para integrarlos a la sociedad y contribuir a cambiarle su realidad, brindándoles contención, educación, entre otras cuestiones. En el segundo caso, Gómez hace referencia a la modificación que realizó

---

<sup>61</sup> [http://www.ole.com.ar/boca-juniors/Boca-afuera\\_0\\_298770235.html](http://www.ole.com.ar/boca-juniors/Boca-afuera_0_298770235.html)

Mauricio Macri en relación al estatuto del club: cualquier socio que desee ser candidato a presidente debe presentar avales patrimoniales suficientes para responder con ellos ante una disminución significativa del patrimonio del club por una mala gestión, sumado a que puso una restricción a las reelecciones ilimitadas.

En el año 2005 (estando Macri como presidente en su segundo mandato), el club tuvo que cancelar las **suscripciones de socios** ya que la cantidad de los mismos superaba la cantidad de personas que podían presenciar un partido cuando Boca Juniors cuando jugaba de local en la Bombonera. Por este motivo, y para lograr la fidelidad del hincha de Boca y seguir generando ingresos, en el 2012 (Macri ya no era el presidente del club) crearon la figura del **socio adherente**, que como indica Destéfano, el socio adherente abona la mitad de la cuota estándar del socio activo, con la diferencia que el único beneficio que tiene es participar y practicar distintas disciplinas deportivas y culturales que el club ofrece. Con esto, como lo indica el entrevistado, crearon una fidelidad imponente, y, a su vez, esto le permitió al club lograr otro foco de internacionalización, ya que los hinchas, sin importar dónde estén, pueden asociarse y lograr una de las cosas que ellos más desean: su carnet de socio. Pablo Rhode<sup>62</sup> señala que, al verse el club impedido de poder asociar a más hinchas, decidieron apuntar a la parte más sentimental y emocional que tienen los hinchas, logrando de esto un éxito indiscutible: las estrellas del club realizaron un spot publicitario invitando a los hinchas a que se sumen a esta nueva estrategia del club, gracias al mismo miles de socios entendieron el mensaje y decidieron asociarse sabiendo que no podrían ir a la cancha, pero aún así estarían colaborando con el club de sus amores.

Macri consideraba que era fundamental trabajar en equipo para lograr un valor agregado al producto Boca, pero no sólo se refería al resto de la comisión directiva, cuerpo técnico y jugadores, se refería a los socios e hinchas. Pablo Rhode señala que, muchas veces, “el éxito de la campaña está en cómo se comunica”<sup>63</sup>. Por este motivo, llegar al hincha resultaba una tarea primordial y necesario, necesitaba que el socio conociese sus ideas para poder llegar a la elección con una buena imagen. Y, desde el primer momento, Mauricio Macri supo que los **medios de comunicación** debían ser aliados para conquistar a los votantes.

Para acercar sus propuestas en plena campaña para ser presidente de Boca Juniors, Macri trató de optimizar todos los recursos que tenía a su alcance. Supo utilizar programas de interés deportivo, como “Tribuna Caliente” para comunicar las ideas que tenía pensado realizar en el club y para desmentir rumores que se creaban entorno a su postulación, como por ejemplo que llevaría al club a ser una sociedad anónima. La radio también fue un buen aliado para Macri. Supo aprovechar a las radios partidarias del club para difundir sus propuestas y para escuchar a los dolidos hinchas de Boca Juniors ante la situación del club. Por este motivo, para Macri era fundamental escuchar y apoyar con decisiones la opinión del club, ya que muchos de esos hinchas eran socios del mismo y, por ende, tenían derecho a conocer la realidad del club y de participar en algunas decisiones. Con el crecimiento de la tecnología, desde el club vieron la posibilidad de estar en mayor contacto con sus seguidores, de manera que lanzaron el sitio web oficial del club: [www.bocajuniors.com.ar](http://www.bocajuniors.com.ar).

<sup>62</sup> Rhode, Pablo. Ex Gerente del CABJ

<sup>63</sup> Rhode, Pablo. 26 de Agosto de 2013. Marketing Registrado – Boca Juniors. [Archivo de video].

Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=gha62YKxf0I&t=1199s>



Con el paso del tiempo, y ya sin Mauricio Macri<sup>64</sup> en la presidencia del club, se desarrollaron las redes sociales, de las cuales el club supo convertirlas en medios de comunicación claves para informar todo tipo de noticias. Por el medio de ellas, desde el club acercan distintas gacetillas con información reciente del club.

Las redes sociales oficiales del CABJ tuvieron un crecimiento a pasos agigantados desde su creación hasta el día de la fecha, incluso superando, en algún momento, a importantes equipos de Europa como los son el F.C. Internazionale Milano (Italia)<sup>65</sup> y el Atlético de Madrid (España)<sup>66</sup>, llegando a ocupar el puesto 15 dentro de los perfiles de Facebook oficiales de las instituciones deportivas en el mundo. A nivel nacional siempre estuvo en el primer puesto en ambas redes. Pero hoy en día, el CABJ se vio derrotado en la pelea con su eterno rival en Facebook, que lo superó en más de 100.000 seguidores. Sin embargo mantiene su posición en Twitter, superando a River en más de 500.000 seguidores.

Los sitios oficiales de Twitter y Facebook del CABJ fueron aumentando seguidores con el incremento en el desarrollo de los mismos en el país. El Twitter oficial fue abierto en 2009. Desde el inicio hasta 2012, la cuenta contaba con 290.000 seguidores. Duplicó sus seguidores en un año, en el 2013 superaba los 500.000 y al 2014 ya contaba con más de 660.000. Hoy en día supera 2.890.000 seguidores.

En Facebook los números crecieron tanto como en Twitter: desde que abrieron el perfil hasta el año 2012, 3 millones de personas comenzaron a seguir la cuenta, en 2013 los seguidores aumentaron a casi 4 millones, al 2014 superaban los 4.5 millones, y hoy en día alcanzan los 8,2 millones de personas. (ANEXO II)

En el año 2014 desde la dirigencia también optaron por relanzar la página web, siendo ésta más interactiva, con mayor cantidad de información y con un estilo distinto.

Uno de las herramientas más importantes que Macri pudo implementar en el club para poder internacionalizar la marca aún más fue la creación del primer museo de fútbol, no solo del país, sino de toda América.

Si bien muchas son las medidas estratégicas que tomaron Macri en conjunto con la dirigencia para levantar el club institucional y económicamente, también tomaron **decisiones erróneas**.

Hay que destacar que, de todas las decisiones correctas que Macri y su equipo tomaron en este proceso de reingeniería del CABJ, hay varias que no salieron tal cual lo esperaban. Al momento de decidir los *sponsors* de la indumentaria, eligieron que marcas internacionales reemplacen a las actuales. Para esto, Orlando Salvestrini decidió realizar un evento en Miami para juntar dichas marcas internacionales y desarrollar una licitación de las mismas. El objetivo de dicha licitación era obtener, al menos, U\$S 4 millones por contratos de 2 años de duración. La causa de esta estrategia era que Boca Juniors ya había traspasado la frontera, y necesitaba *sponsors* que se manejen con importantes contratos internacionales. Para dicha licitación, contrataron a una empresa consultora (Burson-Marsteller, la misma que había contratado el Proceos de Reorganización

---

<sup>64</sup> Si bien Macri no estaba en el club, se destaca el uso hasta hoy en día ya que son herramientas que supieron superar a importantes equipos europeos.

<sup>65</sup> Seguidores en Facebook a agosto 2017 del F.C. Internazionale Milano: 6.204.120.

<sup>66</sup> En Facebook a agosto 2017 del Atlético de Madrid: 13.798.159.



Nacional para mejorar la imagen del gobierno de facto para la Copa del Mundo FIFA 1978) para que realice una licitación con 40 potenciales auspiciantes, entre ellos Nextel y Burger King.<sup>67</sup> Pero esta estrategia no funcionó tal como lo esperaban, por lo que tuvieron que continuar las negociaciones de la manera tradicional y, finalmente, el sponsor en el año 2005 fue Red Megatone.

Otra estrategia que no contó con un buen final fue el **avión** con el que cientos de hinchas se trasladaron a presenciar la copa Intercontinental en 2003. Destéfano indica que, para este evento, el club tomó la decisión de alquilar y plotear un avión Boeing 747, de la empresa Aerolíneas Argentinas, con escudos del club y con la palabra "Pentacampeón". Fue el mismo club el que comercializaba los pasajes para el traslado de los hinchas, pero la situación del país no era la mejor: Argentina atravesaba una importante crisis económica, con un cambio desfavorable respecto al dólar, y, el club, a medida que se acercaba la fecha del viaje y observar que una gran cantidad de lugares quedaban vacantes, debieron bajar los valores de los mismos. Esto fue un gran problema ya que en el mismo avión había personas que pagaron distintos valores, lo que generó malestar en los pasajeros. Y, a su vez, los jugadores no viajaron en la misma aeronave, ya que los dirigentes se habían comprometido a viajar por la aerolínea que auspiciaba a la copa: Bari. En este caso, tanto Gómez como Destéfano concuerdan que se priorizó el negocio, pero que no cuajó el mismo: el club sólo ganó U\$S 150.000.

---

<sup>67</sup> <http://www.infobae.com/2004/08/06/131010-abren-licitacion-internacional-auspiciar-la-camiseta-boca>

## **CAPÍTULO V: Beneficios de la gestión de Mauricio Macri en el Club Atlético Boca Juniors..**

Macri estuvo 12 años al frente del club Boca Juniors como presidente del mismo, cumpliendo un rol sumamente activo, en el cual supo capitalizar y concretar desafíos con el objetivo de posicionar al club entre los más importantes del mundo.

### ▪ **Beneficios económicos financieros.**

En Argentina, uno de los problemas más importantes que tienen las instituciones deportivas, es no poseer personal adecuado para las funciones y la toma de decisiones a corto plazo. Macri se encargó de profesionalizar las áreas del club para que esto no ocurra, así como también se encargó de tomar decisiones para llevar a cabo una gestión que pudiese dar con los cambios que el club necesitaba. (Rhode, 2013)

La llegada de Macri al club marcó un antes y un después desde muchos puntos de vista, y uno de los más importantes fue, sin dudas, desde el punto de vista económico.

Siendo un emprendedor nato, tomó decisiones económicas que no le hicieron temblar el pulso, sin importar las vicisitudes que podrían surgir, aun enfrentándose a sus propios jugadores e hinchada. El club pasaba por un momento económico malo y necesitaba un orden para no seguir profundizando su crisis. (Macri y otros, 2009)

Macri llegó a Boca Juniors con intención de innovar para lograr los objetivos planteados desde un principio. (Gómez, en prensa)

Para esto tomó distintas decisiones para el beneficio del club. Al momento de asumir la presidencia, Macri definió la misión que debía tener el club: “hacer felices a los hinchas”. Sin duda, cumpliendo su misión podría generar confianza a los hinchas, considerando que éstos son uno de los activos más importantes para el club y que generan un beneficio económico para el mismo. (Macri y otros, 2009)

Una de las características que lo describen al ex-presidente del club es su austeridad. Mauricio Macri siempre priorizó los intereses del club por sobre cualquier otra situación, incluso le costó una pelea con una de las figuras más emblemáticas del club como lo es Diego Armando Maradona. Pero Macri se considera un negociador innato, y esto fue una de las fortalezas con las que contó el CABJ. Tener un presidente que supo no malgastar el dinero del club fue un gran acierto de los hinchas en su votación. (Macri y otros, 2009)

Las decisiones que tomó en sus inicios en el club (recorte en los contratos de los jugadores, los nuevos acuerdos de patrocinios y la remodelación del estadio, entre otras medidas) tenían un fuerte enfoque económico: con dinero fresco podría empezar la reconstrucción del club y poder apuntar al largo plazo. Macri sabía que no podía trabajar a corto plazo, pero sin un sustento económico no podía encontrar un camino para respetar la misión planteada. (Macri y otros, 2009)

El principal bastión en el que se basó la recuperación económica fue desde el punto de vista deportivo. En el momento que Mauricio Macri asume la presidencia del club, el patrimonio del mismo era de 12 millones de pesos aproximadamente. Una de las problemáticas más importantes del club tenía que ver con los ingresos que tenía. Como se mencionó previamente, el ingreso principal llegaba de las ventas de los jugadores y no de los tres elementos fundamentales de la matriz ideal de ingresos. Pero el semillero del club no era importante, no tenían jugadores para hacer grandes ventas, por lo que las arcas económicas del club se veían desfavorecidas, mientras que River Plate lograba vender jugadores por 10 millones de dólares. (Destéfano, en prensa)

Ante esta situación, Macri sabía que trabajar en las juveniles podría ser, a futuro, una gran fuente de dinero. Pero al corto plazo no era una opción. Por este motivo tomó la decisión de comprar un grupo de juveniles mediante el uso del fondo de inversión, con un valor cercano a los 3 millones de dólares, sin saber que ésta sería de las grandes decisiones estratégicas económicas más importantes que supo tomar, ya que, al momento de vender algunas de estos juveniles convertidos en estrella del club (como el caso de Juan Román Riquelme), Macri supo recaudar una cifra superior de los 30 millones de dólares. (Macri y otros, 2009)

En 1998 comenzó una racha deportiva que concluyó con la presencia del club en importantes eventos deportivos internacionales. Estas participaciones generaban interesantes ingresos por parte de los entes internacionales, que regulan dichos eventos, a medida que se iba avanzando hacia las instancias finales, sumado que su coronación en algún evento le permitía la partición en otro generando, de este modo, nuevos y genuinos ingresos. (Macri y otros, 2009)

Esto supo cambiar la economía del club, y el hincha comenzó a creer y a apostar en la gestión de Macri. Tal es el caso que, con el paso del tiempo, tuvieron que cancelar la suscripción de los socios. La bombonera tiene una capacidad para 57.000 espectadores aproximadamente. El hecho de ser socio activo le asegura al mismo un lugar en la Bombonera, pero en 2005 tuvieron que cancelar la suscripción para las aquellas personas que querían hacerse socios del club ya que no podían garantizarle un lugar en la cancha para presenciar los partidos en los que Boca Juniors jugaba de local. (Macri y otros, 2009) (La campaña del socio adherente surge años más tarde)

Desde los números se pueden observar los beneficios económicos por los que atravesó el club.

Al momento de asumir la presidencia del CABJ, el patrimonio del mismo era de \$12.000.000. Al momento de dejar la misma, el patrimonio ascendía a los \$130.000.000. Sin dudas Mauricio Macri logró ordenar al club desde el punto de vista económico.

- **Beneficios del Branding:**

Uno de los primeros objetivos de Macri cuando comenzó con su campaña como presidente del club era llevar al Club Atlético Boca Juniors a convertirse en uno de los 5 clubes deportivos más importantes del mundo. Para esto, Macri decidió implementar técnicas y herramientas de *management* y de marketing por primera vez en una

institución deportiva en Argentina, con la intención de cambiar la imagen del club y fortalecer la Marca Boca.

A medida que fue ordenando el club, la gente comenzó a creer en la gestión que Macri estaba implementando en el mismo. Una de estas decisiones fue la de fortalecer la marca Boca en Argentina y transmitir dicha fortaleza exterior gracias a su internacionalización.

La internacionalización llegó gracias a la conquistas de importantes torneos de América y del mundo: su buen pasar deportivo hizo que en el año 2000 y 2003 se convirtiera en el ganador de la copa intercontinental ganándole a importantes equipos europeos, como el Real Madrid de España y el Associazione Calcio Milan de Italia, respectivamente. Esto hizo, sin dudas, que el club sea conocido en todo el mundo, pudiendo instalar la marca en destinos no populares, como es el caso del continente asiático.

Junto con estas participaciones del club en el exterior, se suma una herramienta fundamental provista por la globalización y tecnología, que ayudaron a que Boca trascendiera más allá de las fronteras, contagiando la simpatía y el fanatismo por el club. (Destéfano, en presa)

Uno de los protagonistas del fortalecimiento de la marca Boca en el exterior fue la hinchada del Boca Juniors, "La 12", que, fiel a su estilo, acompaña al plantel a cada partido que juega en el exterior, sin importar dónde. Esto hizo que el fanatismo de los hinchas en el exterior se vea en la creación de distintas peñas en países como Brasil, Paraguay, Colombia, Italia, España, Estados Unidos o Japón.

Macri supo fortalecer este concepto implementando distintas giras internacionales para la preparación del equipo, logrando así acercarse a los hinchas de estos países. (Gómez, en prensa).

La internacionalización de la marca sirvió también para poder llevar los productos a estos destinos y, sin dudas, los patrocinios fueron de gran ayuda para lograrlo. Macri, en su llegada al club, tomó una decisión estratégica cambiando el sponsor de la indumentaria: Nike es la empresa internacional elegida por el club para vestir a sus jugadores. Esta decisión se tomó para garantizarle al club la presencia de su indumentaria en otros mercados internacionales. (Destéfano, en presa)

Todo este trabajo de internacionalización de la marca se puede ver reflejando en la presencia de los visitantes extranjeros que acercan a la Bombonera y al Museo de la Pasión Boquense para conocer desde adentro toda la historia del club.

Todas estas acciones hicieron que la marca Boca se fortaleciera cada vez más. 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.



## ▪ **BOCA JUNIORS Y EL MUSEO DE LA PASION BOQUENSE**

No fue fácil para Mauricio Macri lograr enderezar el club: sumado a que no se daban resultados deportivos, había inconvenientes con jugadores, las arcas económicas no eran las mejores, entre otras situaciones. Poco a poco, Mauricio Macri fue tomando decisiones de *management* que hicieron que el club comenzara a tener nuevos ingresos, supo equilibrar los mismos y contratar a jugadores para tratar de obtener algún campeonato. Supo incluir distintas técnicas de marketing en el club y fortalecer la marca Boca. En 1998, después de estar tres años como presidente, no pudiendo ganar ningún campeonato y con Carlos Bianchi como director técnico, el Club Atlético Boca Juniors se despertó “deportivamente” para comenzar una racha ganadora que llevaría al club a lo más alto: bajo la presidencia de Macri Boca ganó 6 títulos nacionales, 10 títulos internacionales y llegó a tener el récord de 40 partidos consecutivos sin perder, incluso ya se hablaba de la “Bocamania” (Macri, 2009).

Entre las medidas de *management* implementadas por Mauricio Macri, sumado al rumbo deportivo que supo encontrar, Boca Juniors trascendió las fronteras y logró internacionalizarse, no sólo captando la atención de los aficionados al deporte, sino también de aquellos que, sin serlo, buscaban conocer la cuna de importantes figuras deportiva a nivel mundial, como Diego Armando Maradona y Juan Román Riquelme (que si bien no nacieron futbolísticamente en el CABJ, se trata de las máximas figuras de las últimas décadas), así como también distintas figuras del fútbol sudamericano, como el caso de los jugadores colombianos, que supieron marcar un antes y un después en el club.

Con el paso de los años y de su presidencia en Boca Juniors, el club se encontraba cada vez mejor desde el punto de vista económico, político e institucional, por tal motivo Mauricio Macri comenzó a fantasear con un proyecto, que, luego de un tiempo, pudo desarrollar: el 3 de abril del 2001 y tras más de dos años de trabajo de investigación y planificación, se inauguró el **Museo de la Pasión Boquense**. Macri pretendía realizar el museo de fútbol de mayor tamaño, el más completo y perfecto del mundo, un lugar para que los visitantes de todo el mundo puedan conocer la historia y los grandes sucesos de su club.

Orlando Salvestrini afirma que el museo se quería crear con el fin de fijar la identidad del club. (Salvestrini, en prensa) No fue tarea sencilla conciliar con el resto de la comisión directiva para tomar una decisión acerca del museo, ya que para realizarlo, el club debía otorgarle la concesión a un grupo inversor que se iba a encargarse de reconstruir la historia del mismo, y muchos de los dirigentes ponían en duda que eso pudiese suceder. Pero Mauricio Macri lo hizo: logró convencer al resto de los dirigentes y, así, se construyó el primer museo de fútbol en Argentina y América Latina. Museos Deportivos S.A. fue la empresa encargada de recibir la concesión por parte de Boca Juniors para construir el espacio y de administrarlo, por tal motivo, el club no tuvo que aportar ningún dinero para su construcción.<sup>68</sup> Por esta concesión que Boca Juniors le otorgó a Museos Deportivos S.A., esta última le paga una suma de lo recaudado al club.

---

<sup>68</sup> Hoy en día, la administración del Museo de la Pasión Boquense se divide entre tres empresas: Museos Deportivos S.A., Torneos y competencias y Santa Mónica. Fuente: Santa Mónica.



Una de las cuestiones que Mauricio Macri se planteó a la hora de realizar el museo fue su ubicación. Como dijo Salvestrini, la idea del museo era fijar los elementos de la identidad del club, por tal motivo, Macri decidió que éste se ubique dentro de las instalaciones de la emblemática Bombonera, debajo de una de las tribunas de la misma, siendo esto una de las oportunidades que el museo presenta.

Así se ubicó el Museo de la Pasión Boquense en el corazón mismo de la Bombonera. Se trata de un espacio de más de 2000 m<sup>2</sup>, totalmente interactivo y con un gran despliegue tecnológico, a la altura de importantes museo europeos, como el del Fútbol Club Barcelona o del Real Madrid Club de Fútbol.

Macri quería que se construyese uno de los museos con mayor tecnología incorporada en el mundo, que pudiese estar a la altura de cualquier otro museo deportivo de Europa. Bajo estos conceptos, Macri supo crear un espacio uniendo la mítica Bombonera, con tecnología y pasión, descrito por éste como “un espacio inexistente en alguna otra parte del mundo”. Para esto, fue fundamental el diseño que le dieron al museo, considerando hasta los mínimos detalles en lo que respecta la presentación de los artículos que el museo expone, así como también los juegos de luces y sonido, para generar un auténtico ambiente “xeneize”.

Toda la información del CABJ se encuentra en el Museo de la Pasión Boquense. Su fundación, sus logros deportivos, sus hechos históricos y cientos de reliquias del club, como lo son la piedra fundamental colocada el 18 de febrero del año 1938 en la Bombonera, las copas más relevantes que ha ganado, la colección de la camisetas del club a lo largo de su historia, indumentaria de importantes figuras que han pasado por el club, distintos tipos de objetivos como carnets de socio de distintas figuras, banderines propios e intercambiados, documentación fotográfica de distintos hechos, entre otros objetos. En su entrada, se encuentra, en homenaje a todos los jugadores que han pasado por la historia del Boca Juniors, un mural con todos sus nombres y fotografía.

Uno de las principales singularidades que posee el CABJ es su ubicación estratégica en el barrio de La Boca. Por tal motivo en el museo se encuentra un homenaje al mismo: una gran maqueta del mismo barrio, con sus típicas casas coloridas, con sus callejuelas y la Bombonera.

En cuanto a la tecnología, el museo posee una sala multimedia en la que reproducen vídeos con las hazañas más importantes del club a lo largo de su historia. También hay una simulación de una pelota de fútbol de un gran tamaño, dentro de la cual, se encuentra un cine de 360° y logra hacer sentir al visitante parte de la historia de Boca Juniors: con un gran sistema de audio y varios proyectores de video, inicia la reproducción con la voz de la hinchada para entrar en el ambiente generado en los partidos, tratando de transmitir el sentimiento que se vive, desde las imágenes de los jugadores caminando por el túnel hacia el mítico campo de la Bombonera hasta los fallos arbitrales, el grito del gol y los cánticos clásicos de “La 12”, haciendo sentir al visitante partícipe de una experiencia única de la fiesta que se vive en cada partido. La idea es que el visitante se sienta el protagonista de la historia, sentir lo que viven los jugadores dentro de la cancha: con la hinchada de fondo, invita al visitante a sentirse que es él mismo el que se presenta a las pruebas de juveniles realizadas en la cancha, a vivir cada entrenamiento por el que pasan los jugadores hasta que llega el tan soñado debut en la mismísima Bombonera.

Con grandes efectos visuales y sonoros, el club posee tres estructuras que simbolizan pelotas de fútbol, las cuales se encuentran aggiornadas con más de 70

televisores que van mostrando los partidos que tuvo que atravesar el club para cada consagración. También se muestra el fixture con los resultados de todos los partidos con sus resultados finales, los goles más importantes, la formación del equipo, entre otra información.

El museo cuenta con una sección homenaje a importantes figuras que se encuentran representadas en forma de estatua, como la de los ex-jugadores Ángel Clemente Rojas (conocido por los xeneizes como “Rojitas”), Silvio Marzolini, Antonio Rattín, Juan Román Riquelme, Martín Palermo, Guillermo Barros Schelotto y del director técnico más ganador en la historia del club, Carlos Bianchi (siendo éstos últimos cuatro, personalidades fundamentales en el ciclo conducido por Mauricio Macri). Dentro de los homenajes que se realizaron en el museo, se destaca el de una personalidad altamente influyente en el mundo Boca: Diego Armando Maradona, que posee su propio sector dentro del museo con una gran gigantografía propia vistiendo la camiseta del club.

El museo destina un sector para homenajear a todos aquellos socios fundadores: se trata de pequeñas estrellas de color amarillo y cada una lleva el nombre del socio. La idea de este sector es brindarle a cada socio que desee comprar su estrella un lugar en el muro del Museo de la Pasión Boquense, donde “late” la pasión. Además del espacio en el muro para su propia estrella, el museo le obsequia al socio fundador otra estrella idéntica y un carnet con beneficios y descuentos para ser utilizado en el museo. Dentro de la tecnología que el museo incorporó, cuenta, en su sitio web, con un sector interactivo para que cada socio fundador coloque su nombre y pueda ver el espacio donde se encuentra su propia estrella. Este homenaje es una de las herramientas que el club utiliza para captar más socios fundadores para poder fidelizarlos ofreciéndole “su” lugar en el museo.

Aprovechando que el museo se encuentra en el propio corazón de la Bombonera, se le ofrece al visitante dos opciones con la compra de la entrada al mismo: realizar una visita exprés o un estadio tour. En la visita exprés, el visitante puede recorrer el museo por su cuenta, siguiendo los pasos del folleto adjuntado con la entrada. Una de las paradas que ofrece esta visita es en una de las tribunas de la Bombonera. Por otro lado, el estadio tour es una visita guiada por todo el museo y le permite al visitante recorrer distintos sectores de la cancha, como la zona de los vestuarios, el sector de prensa y las plateas al borde del campo de juego. (Según la cajera del museo, en el momento en el que realicé la visita, el estadio tour es el preferido por los visitantes, principalmente aquellos que provienen del interior de país y del exterior.)

Otra característica del museo es que cuenta con una tienda de productos. En el mismo el visitante puede comprar la indumentaria del equipo, así como también *merchandising* oficial de todo tipo.

Una de las fortalezas que el Museo de la Pasión Boquense posee es su perfecta accesibilidad a todos los sectores del mismo, más allá que la señalización dentro del mismo presenta cierta debilidad. Cuenta con rampas para que cualquier persona pueda desplazarse, así como también un ascensor. Pero uno de sus puntos débiles es que no posee *display* en braille para las personas no videntes.

En cuando a los visitantes del museo, es importante señalar que no son sólo argentinos que van a experimentar el fanatismo por el club, sino que, el museo, es recorrido por personas que llegan desde cualquier parte del mundo. El club logró hacerse muy reconocido a nivel mundial, contagiando de pasión a personas de distintos países.

Sin importar la distancia, aquellas personas apasionadas del fútbol, en su visita a Argentina, se acercan a recorrer el museo y conocer la cancha del club Boca Juniors.

Como se mencionó, una de las oportunidades del museo es la ubicación de la Bombonera en el circuito turístico de Buenos Aires. Ubicada en pleno barrio de La Boca, a pocos minutos de Caminito y de San Telmo, Claudio Destéfano afirma que el carisma de estos barrios porteños es uno de principales aliados de la Bombonera y su actividad turística. Un ejemplo que brinda el entrevistado es el caso del eterno rival del CABJ: River Plate inauguró su museo en noviembre del año 2009 pero su lejanía de los principales circuitos turísticos de la ciudad de Buenos Aires le genera un menor atractivo, en cambio, para el CABJ, el pertenecer a un barrio netamente turístico le genera un valor agregado. Si bien es importante señalar al museo como una gran oportunidad de factores externos, también debe mencionarse que una de las amenazas del mismo es la inseguridad que se presenta hoy en día.

Por lo tanto, su ubicación estratégica en el barrio de La Boca, hace que muchos visitantes se acerquen a conocer el este mítico estadio y museo, que en el año 2011 se encontró en la tercer ubicación de los museos que más visitas recibieron, cuyo dato no es menor dada la gran oferta cultural que ofrece la ciudad de Buenos Aires. Según el anuario presentado por el Observatorio Turístico del Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires, el Museo Evita se ubicó en primer ubicación con el 25,4% de los votos, seguido por el MALBA, que representa el 23,4% de los votantes y, en tercer lugar y con el 22,4% de los votos se encontró el Museo de la Pasión Boquense.<sup>69</sup> (ANEXO III)

Muchos visitantes extranjeros, hinchas del club, otros para conocer el estadio que consagró a Diego Armando Maradona, otros para conocer el Museo de la Pasión Boquense, por su cercanía a otros atractivos, u otros por simple curiosidad, son los que recibe La Bombonera anualmente. Por este motivo, ha sido declarada, por reconocimiento social y deportivo, como Sitio de Interés Turístico Nacional.<sup>70</sup>

Es importante señalar que en el museo el único registro que tienen de los visitantes es por las entradas vendidas. Las mismas discriminan según el tipo de entrada al museo, o si la persona es socio (activo o adherente), jubilado, estudiante o "general". Pero más allá de tal registro, no manejan ningún tipo de sistema para potenciales estadísticas de los visitantes, como puede ser la nacionalidad o el interés por la visita. Un detalle no menor es que, al no poseer un registro por nacionalidad, no se le cobra una tarifa distinta a aquellos visitantes que lleguen desde el exterior, aunque los descuentos que el museo realiza a los jubilados y menores no son válidos para aquellas personas que lleguen desde el extranjero.

Este manejo del valor de la entrada es un detalle considerable, ya que, en épocas de Mauricio Macri, en la ciudad de Buenos Aires, los museos cobraban su entrada a cierto valor para los residentes argentinos y, para extranjeros, la tarifa era superior. Hoy en día, según un análisis realizado por el sitio Infobae en febrero del 2017, casi el 60 % de los museos de la ciudad de Buenos Aires son gratuitos, el 40 % restante se trata de museos que cobran determinado arancel.<sup>71</sup> El promedio del mismo es de \$43. El análisis destaca

<sup>69</sup> "El turismo en la Ciudad de Buenos Aires: Anuario 2011". (2011). Observatorio Turístico del Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires. Buenos Aires Ciudad.

<sup>70</sup> <http://panamericanworld.com/es/articulo/bombonera-declarada-sitio-de-interes-turistico-nacional>

<sup>71</sup> <http://www.infobae.com/cultura/2017/08/02/museos-de-buenos-aires-el-41-de-los-visitantes-tiene-menos-de-30-anos/>

que los museos en los que hay que abonar mayor arancel para su ingreso son los museos deportivos. El Museo de la Pasión Boquense se encuentra muy lejos de este promedio ya mencionado. A continuación se detallan los precios para la entrada al mismo:

Tipo de entrada	Tipo de visita		
	Museo	Museo + Visita Exprés	Museo + Estadio Tour
General	\$ 180,00	\$ 210,00	\$ 240,00
Menores (5-10 años)	\$ 90,00	\$ 100,00	\$ 125,00
Jubilados	\$ 80,00	\$ 90,00	\$ 110,00
Socios (Activos y Adherentes)	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00

Fuente: <http://www.museoboquense.com/informacion-general.php>.

Para corroborar la presencia internacional sólo alcanza con entrar al museo y escuchar los distintos idiomas de las personas. Además de las explicaciones ya brindadas, el tipo de cambio puede ser otra de las variables del mismo: el peso argentino sufre, desde el año 2001, una devaluación constante. Al momento de realizar las visitas para el presente trabajo, se destacaba la presencia de colombianos y varios contingentes de asiáticos.

Se realizó una entrevista a un grupo de colombianos posterior a la visita del museo.

Uno de los motivos principales de la visita a Buenos Aires es el CABJ. Según ellos “no podíamos venir a Argentina y no pasar para conocer el mundo Boca”. Ante la pregunta de por qué eligieron conocer el club Boca Juniors y no otro equipo como River, considerando de que son de otro país, la respuesta fue sencilla: les gusta mucho el fútbol y son hinchas, hinchas del club por más que sean de otro país, son seguidores del club por el hecho de que varias figuras de su país pasaron por el mismo convirtiéndose en jugadores históricos del club.

Los entrevistados destacaron que sentían mucho orgullo ver las glorias de su país representados en el museo, sus nombres en el mural de ex jugadores, en las fotos y en algunas de las pertenencias que han donado. “Ex jugadores del club que supieron conocer el mayor logro deportivo con la entidad, como fue la copa Intercontinental ganada el Real Madrid en el 2000 con Córdoba, Bermúdez y Serna de titulares, y en el 2003 con Perea que le gana al Milan”.

Además de orgullo, se van contentos, no imaginaron lo que era el museo. “La sala para ver los videos, el poder repetir esas imágenes con los triunfos y nuestros jugadores



ahí, las copas, la pelota gigante que nos hizo sentir que estábamos por jugar un partido, las reliquias, superó nuestras expectativas”.

Los entrevistados mencionan que 4 de ellos no pudieron presenciar ningún partido, “lo hemos hecho cuando Boca jugaba de visitante en Colombia, pero no contra el América de Cali, nuestro equipo allá; en Argentina no hemos podido”, mientras que el quinto restante sí presenció un partido en la Bombonera en 2003, contra su equipo colombiano. El triunfo fue para el xeneize 2 a 0, pero “pude vivir lo que es un partido en la Bombonera. Es indescriptible”. El entrevistado indica, como todo aquel que puede vivir un partido de Boca Juniors como local, que la Bombonera no tiembla, “late, pude sentir esa vibración, que es como un pequeño terremoto”.

Con una felicidad es sus rostros después de conocer la historia y los trofeos más emblemáticos del CABJ, los visitantes colombianos terminaron la visita con la compra de la última camiseta oficial y se retiraron a conocer el barrio.

Decenas de asiáticos también se encontraron en las visitas al museo. Observándolos detenidamente ellos vivieron la experiencia de una manera totalmente distinta. Se trata de visitantes totalmente eufóricos con todo lo relacionado con el club. En la sala en la que reproducen videos con distintos momentos claves en la historia del club, los visitantes asiáticos miraban con mucha atención las jugadas y gritaban como si el partido hubiese estado en vivo y en directo. Celebraban cada jugada y cada gol. El momento de mayor vehemencia se dio cuando reproducían las finales jugadas en Japón, con la celebración de Boca en el 2000 y 2003 y el subcampeonato en el año 2001. Desde el momento que Boca Juniors fue a jugar a aquel continente, se ganó miles de seguidores que se enamoraron, no sólo de su juego, sino también de su hinchada. En sus países el fútbol se vive de una manera distinta, no soy tan eufóricos.

Cuando conocieron el club se enamoraron de él, al punto que, para ellos, la visita al museo y a la cancha más popular del país es una parada obligatoria en el paseo que realizan por la ciudad de Buenos Aires. Como lo indica una guía de turismo “Vienen a conocer el club, la cancha, a comer un asado y a bailar tango”.<sup>72</sup>

Carolina es la guía de turismo que pude entrevistar brevemente. Ella acompañaba al contingente de japoneses. Como en el club me imposibilitaron la chance de entrevistar gente, la entrevista tuvo que ser realizada en la puerta del museo.

Entre las preguntas realizadas, Carolina cuenta que el Museo de la Pasión Boquense y el museo de River Plate son los principales museos deportivos elegidos por los visitantes a la hora de realizar algún circuito turístico. Dentro de la minoría, se suele encontrar visitantes que desean conocer el Club Atlético San Lorenzo de Almagro, cuyo interés se ha generado por ser el equipo del cual es hincha su Santidad, el Papa Francisco.

Carolina indica que, entre las nacionalidades más recurrentes en los tours que ha realizado, se destaca la presencia de colombianos, brasileños, japoneses y europeos. Considerando la presencia de visitantes con distintos orígenes y el trato que ella tiene con los mismos, le consulté acerca del interés que le genera al visitante el hecho de conocer la Bombonera, y su respuesta tiene que ver con lo que genera Boca Juniors siendo uno de los clubes más importantes de Argentina. En el caso particular de los japoneses tienen

---

<sup>72</sup> Carolina, guía freelance de varias empresas receptoras.

muy marcado el interés en lo que es Boca y el tango en particular. Ellos buscan sentir el “folklore” que se genera en estos ámbitos como es el tango y el fútbol: en el primer caso buscan aprender el baile y en el segundo conocer la historia del club, la cancha y vivir la pasión de Boca como lo vive la hinchada.

Ana Orfano<sup>73</sup>, afirma que cada vez son más los fanáticos que se trasladan hacia Buenos Aires con el objetivo de visitar los clubes más desarrollados turísticamente, entre ellos Boca Juniors, River Plate o San Lorenzo, que está siendo reconocido mundialmente por ser el “club del Papa Francisco”. Muchos de estos visitantes que saben lo que el club genera, aprovechan su visita en la ciudad de Buenos Aires, y, además de realizar el paseo por el museo, tratan de presenciar un partido de Boca. El partido más cotizado es el superclásico con River Plate en la Bombonera. Claudio Destéfano afirma que una persona no puede perderse un superclásico en la Bombonera, ya que ésta tiene un atractivo diferente al que se vive en la cancha de River Plate, el Monumental. Según el entrevistado, hay muchos destinos en el mundo en los que el fútbol se vive de manera distinta, por lo que existe un intercambio de roles: el visitante quiere vivir de otra forma el fútbol, quiere sentir esa pasión que genera un partido con “La 12”, le interesa vivir y sentir ese “folklore” con la hinchada. Coincide Gustavo Gómez en 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.

River y Boca son clubes que están en la cima: sus estadios se encuentran dentro de los 10 estadios más emblemáticos del mundo según la valoración de Bleacher Report. Pero distintas son las características que ofrece cada club. La pasión que transmite Boca Juniors es un tema que llama la atención en el público, como lo indica Gustavo Gómez.

Y, es justamente la hinchada, uno de los atractivos turísticos del club. Personas de todo el mundo quieren pasar un día con la hinchada, sentirse parte de la misma, intercambiar los roles como indica Destéfano. Uno de los motivos por los cuales cientos de personas (visitantes, ya sean excursionistas o turistas) se acercan a presenciar es por el Superclásico, considerado por *FourFourTwo* como el mejor superclásico del mundo<sup>74</sup>. A su vez, el diario inglés *The Observer* lo ha ubicado en el puesto número uno dentro de los espectáculos que cualquier persona debería asistir antes de morir: el Superclásico es trascendental para los argentinos y supo cruzar la frontera y transformarse en un atractivo para todo el mundo futbolero<sup>75</sup>

Por estos motivos, el visitante es capaz de pagar sumas irrisorias para tener sentir esta sensación, sentir la emoción y mística que genera vivir un partido en la Bombonera. Y las empresas de turismo receptivo no son ajenas a esta realidad que genera Boca

<sup>73</sup> Orfano, Ana. Periodista. “Turismo Futbol: fanáticos llegan a la ciudad atraídos por los clubes”. 24 de octubre de 2015. Diario La Nación. Argentina. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1839190-turismo-futbol-fanaticos-llegan-a-la-ciudad-atraidos-por-los-clubes>

<sup>74</sup> [http://www.fourfourtwo.com/features/fourfourtwos-50-biggest-derbies-world-no1-boca-juniors-vs-river-plate#:bO-Oec\\_ZqfGZ0A](http://www.fourfourtwo.com/features/fourfourtwos-50-biggest-derbies-world-no1-boca-juniors-vs-river-plate#:bO-Oec_ZqfGZ0A)

<sup>75</sup> <http://www.theguardian.com/observer/osm/story/0,6903,1182710,00.html>

Juniors desde el punto de vista turístico, por lo que aprovecharon la situación para sacar provecho de la misma: realizan tours dedicados totalmente a visitar el CABJ, CARP (es decir, el Club Atlético River Plate) o, por ejemplo, otro realizado con la vida de Maradona. Algunos de estos tours incluyen la entrada para los partidos cuando el equipo juega de local.

Los visitantes pagan una importante suma de dinero para pasar un día con la hinchada y ser parte de “La 12”. Y, como indica Norberto García Rozada<sup>76</sup> las autoridades del club no fueron ajenas a este boom y lo han aprovechado para obtener mayores beneficios para el mismo, generando una fuente de ingresos. Es decir, con esto comenzó a existir una relación directa entre el Club Atlético Boca Juniors y la industria del turismo: las empresas de viajes comercializan distintos productos relacionado al club, entre ellos un paquete que, cuando se juega el Superclásico en la Bombonera, incluye traslado desde el hotel al estadio, cotillón como banderas y gorros, la entrada y la posibilidad de cruzarse con una parte de “La 12” para que les enseñen canciones. Dentro de la cancha hay unos palcos destinados especialmente para este tipo de visitantes. Este tour es llamado “Adrenalina Tour” y hace eco en el mundo entero, por ejemplo, en Costa Rica lo ofrecen como “ir a ver a Boca mezclado entre hinchas violentos”, en referencia a la barra brava.<sup>77</sup> Se estima que, desde el club, brindan, aproximadamente, entre 300 y 400 entradas que son destinadas a esta comercialización, y que los visitantes (en su mayoría extranjeros) pagan, estimativamente, uno promedio de U\$S150-200.<sup>78</sup> Lucas Markowiecki, responsable de la agencia de viajes Tangol, ubicada en Buenos Aires, afirmó en una entrevista para el diario *Clarín* que un mes antes del gran evento se suelen agotar los paquetes (comprados principalmente por europeos y latinoamericanos). A su vez, indica que el valor que se le da al partido es igual al que se le da al resto de los atractivos por los cuales éstos visitantes llegan a la ciudad como el tango, el asado o visitar Caminito.

Claudio Destéfano opina del tema y coincide con Marcowiecki en cuanto a los atractivos, pero indica que el mundo Boca va más allá, el hecho de internacionalizarse y haber ganado importantes títulos le dio cierta visibilidad y un plus extra, otros equipos han logrado internacionalizarse por otros motivos ajenos a los futbolísticos, como es el caso de San Lorenzo de Almagro, que vio la posibilidad gracias a ser el equipo del cual es hincha el Papa Francisco. Gómez adhiere la importancia de lo que esto significa, es decir, pagar una importante suma de dinero por vivir la experiencia de un Superclásico, con la vivencia de la previa y de sentir lo que se vive en la mítica Bombonera cuando tiembla.

Si algo le faltaba al CABJ para completar su presencia en la industria del turismo, fue contar con su propio hotel temático: Mauricio Macri, que había visitado uno de los hoteles de la empresa Design Siutes y Solanas Vacation, llamo al dueño de la misma con los que eran amigos y, juntos, decidieron crear el primer hotel temático de fútbol del mundo. Tras una inversión de más de US\$ 25 millones (en la cual Boca no tuvo que poner dinero), en marzo del año 2012, ya sin Macri en la presidencia del club, se creó **el hotel Boca Juniors**.

<sup>76</sup> García Rozada, Norberto. Periodista. “El fútbol, eficaz folleto turístico”. 11 de mayo 1999. Diario La Nación. Argentina. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/137999-el-futbol-eficaz-folleto-turistico>

<sup>77</sup> [http://www.nacion.com/In\\_ee/2006/octubre/06/udeportes-la5.html](http://www.nacion.com/In_ee/2006/octubre/06/udeportes-la5.html)

<sup>78</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1839194-mirar-un-partido-con-la-barra-sale-us-200>

### ▪ **Hotel Boca Juniors.**

Ubicado en el pintoresco barrio de San Telmo, se trata de un hotel de diseño, en el cual, según Pablo Veloso<sup>79</sup>, pudieron representar de manera perfecta la elegancia y la pasión por el club Boca Juniors.

Se trata de un hotel 5 estrellas, que cuenta con importantes servicios, entre ellos un área dedicada a la salud, como el spa, el gimnasio y la pileta climatizada, un sector dedicado tragos y comidas típicas para el disfrute del fútbol, así como también un restaurante llamado “La Boca”, distintas salas para reuniones y un salón de eventos llamado “Salón Bombonera”.

El edificio cuenta con 85 habitaciones, divididas en 4 tipos de categorías y se encuentran distribuidas a los largo de las 17 plantas que posee el edificio.

Raúl Mochón<sup>80</sup> indica que la principal diferencia con el resto de la oferta hotelera es que le ofrece hospedarse al huésped en un ambiente plenamente con el sentimiento de Boca Juniors. La ambientación está sutilmente seleccionada para no generar un impacto en el huésped. El azul y oro son colores que están presentes representando la pasión, pero que no agobian la vista.

Para demostrar la pasión por el club, las puertas de las habitaciones se encuentran las figuras de los jugadores más emblemáticos que han pasado por el mismo, como Diego Maradona, Martín Palermo, Carlos Tévez, entre otros.

El mundo Boca no sería Boca sin su elemento distintivo como lo es la Bombonera. Por tal motivo, en el hotel crearon un mirador hacia ella. Se trata de un espacio altamente tecnológico, con gran pantalla de placas LCD, que, mediante la reproducción de videos, simulan la mítica Bombonera.

Para meterse de lleno en el mundo Boca, al momento de realizar este proyecto, dos plantas del edificio del hotel fueron especialmente acondicionadas para la concentración de los jugadores del plantel profesional del club. Pero esta idea no duró mucho.

Con el paso del tiempo, el hotel no terminó de explotar como sí lo hizo el Museo de la Pasión Boquense. Según Claudio Destéfano, al hotel le hace falta “alma de Boca”. Para explicar esto, indica que el hotel quedó “desarticulado del mundo Boca, le faltó esencia”, siendo uno de los principales motivos el hecho que el equipo profesional dejó de concentrar en el hotel al poco tiempo de su inauguración; si esto hubiese sucedido, el rumbo del hotel podría haber sido diferente.

Gustavo Gómez concuerda con Destéfano sobre el hotel: para él, al hotel le falta la identidad del hincha xeneize: “Boca es la cancha, es la gente, es La 12, es La Boca, es Caminito”. Considera que el hotel es demasiado glamoroso, siendo un lugar al que iría un

---

<sup>79</sup> Veloso, Pablo. Director comercial del Hotel Boca Juniors By Design. Año 2012. Recuperado de <http://www.iprofesional.com/notas/135082--Asi-es-el-nuevo-Hotel-Boca-Juniors-el-primer-alojamiento-tematico-de-futbol-en-el-mundo>

<sup>80</sup> Mochón, Raúl. Presidente del Grupo Solanas. Recuperado de <http://www.iprofesional.com/notas/135082--Asi-es-el-nuevo-Hotel-Boca-Juniors-el-primer-alojamiento-tematico-de-futbol-en-el-mundo>

turista, pero no un hincha del club, que es muy particular. También concuerda en que la presencia del plantel profesional en el hotel lo podría haber desarrollado más. (Gómez, en prensa)

Guillermo Ricaldoni considera que, tanto el Museo de la Pasión Boquense como la Bombonera, son dos íconos de la pasión. Pero disiente cuando se trata del Hotel Boca Juniors. El especialista en marketing juzga que le faltó mucho trabajo para tratarse de un hotel que lleva el nombre “Boca Juniors”. Si bien considera que hubo una investigación para conocer las necesidades del hincha de Boca para su creación, no se encuentra a la altura de la institución cuestiones del hotel como la infraestructura, la calidad que brinda, la disposición que posee, los beneficios que otorga y su ubicación.

Por el tipo de hotel que es, Ricaldoni indica que no se encuentra a la altura de los huéspedes que llegan desde el exterior, que buscan el servicio que presentan las mejores cadenas hoteleras en el mundo.

Ricaldoni plantea que una de las debilidades del Hotel Boca Juniors es su ubicación. Si bien se encuentra en una zona turística, el autor considera que lo acertado hubiese sido emplazarlo en el barrio de La Boca, cerca del estadio o, incluso, dentro del mismo. Pero por el tipo de hotel que es, y por las características del barrio de La Boca, el mismo no hubiese encajando, es decir, no hubiese sido compatible con la arquitectura que el barrio presenta.

Dentro de las fortalezas que el hotel posee, se destaca “la pasión” por el club que le desean transmitir al huésped. Varias opciones son ofrecidas al mismo para conocer desde cerca el mundo Boca. Al momento de realizar la reserva, el huésped puede reservar un paquete cuya estadía incluye la entrada para presenciar un partido cuando Boca Juniors juega de local (el día del partido debe coincidir con el día de hospedaje). Otra opción que el hotel le ofrece a aquel fanático que se quiera hospedar es ofrecer una camiseta del club firmada por los jugadores. El hotel también le ofrece al huésped una gigantografía a elección de aquellos jugadores representados en las puertas de las habitaciones, entre ellas, se pueden optar por las figuras de Diego Maradona, Carlos Tévez, Martín Palermo, Juan Román Riquelme, entre otras.

Respecto a las opiniones de los huéspedes que se han alojado en el hotel Boca Juniors muy son variadas desde distintos puntos de vista. Desde el sitio de reservas Booking, la mayoría de los comentarios concuerdan en que el diseño está presente en hotel, siendo un factor considerable a la hora del pago del mismo, ya que no se encuentra dentro de los hoteles con valores accesibles. Es un hotel que posee 5 estrellas y su tarifa así lo entiende desde el mismo. Desde el punto de vista de la comodidad de las habitaciones los comentarios varían mucho, algo que es de esperar dado que las experiencias son únicas y no todos entendemos y juzgamos las situaciones de la misma manera. Con respecto a los servicios que brinda el hotel, el mayor déficit pasa por el restaurant y la zona del bar: son servicios que finalizan la jornada en horas de la tarde, no funcionando en hora de la cena algunos días a la semana, motivo por el cual los huéspedes deben encargarse por cuenta de propia de conseguir un sitio para cenar. El sector destinado para relajar como es la pileta y el spa tienen demasiadas críticas, ya sea por la temperatura del agua, por la mala atención del personal del área, por las instalaciones y porque no poseen batas ni *amenities* (las cuales también son criticadas en las habitaciones, tanto por escasez como por ausencia de las mismas).



El estacionamiento es el principal servicio que se lleva todas las críticas, ya sea por sus dimensiones o su capacidad, pero son demasiados huéspedes los que tuvieron inconvenientes.

Pero desde esta investigación, la opinión más importante es cómo los huéspedes ven reflejada la marca Boca en el hotel. Varias personas mencionan en sus comentarios la correcta ambientación con objetos del club, con la presencia de distintos elementos emblemáticos del mismo en homenaje al mismo. Algunos huéspedes consideran que éstos elementos no son para nada exagerados. E incluso comentan que el hotel no sólo es destinado para hinchas del club, sino que está abierto para cualquier persona más allá de los gustos deportivos gracias a este balance entre diseño y ambientación del club, y que si un huésped no es hincha, al momento de retirarse del hotel, se convierte en uno.

Pero otros comentarios hacen un fuerte énfasis en la ausencia de elementos característicos del club, como la historia del mismo y con objetos que no son tan originales a la hora de realizar un hotel temático. Otro comentario opina que, al ser un hotel temático del CABJ, le falta esa famosa vibra que el hincha boquense logra transmitir, por lo cual no estarían cumpliendo con un hotel meramente xeneize como lo venden.

En conclusión, el hotel quedó descoyuntado del mundo Boca. El no querer cargar el hotel con objetivos decorativos del club, termina resultado un hotel para cualquier huésped sin importar el club de cual es hincha.

La esencia del hincha de Boca Juniors no es compatible con el tipo de hotel realizado. El hecho de llevarlo para el lado de un hotel boutique hace que carezca de sentimiento y pasión que un hincha suele tener para con el club.

## **Conclusiones:**

De acuerdo a lo investigado previamente y mediante la hipótesis que se planteó, se puede concluir que la misma se comprueba: la implementación de técnicas y herramientas de marketing por parte de Mauricio Macri en el CABJ lograron, de manera estratégica, convertir al club en una institución con repercusión a nivel mundial combinando un tipo de gestión empresarial y deportiva en un atractivo mundial desde el punto de vista turístico.

La inclusión de profesionales de marketing le dio la posibilidad al club de desarrollar su marca a lo largo de todo el mundo, conquistando mercados exóticos como para un club argentino y captando hinchas de tales mercados.

Macri, con su carácter de emprendedor nato y aplicando los modelos de gerenciamiento de los clubes europeos, supo liderar el cambio institucional en el club, logró “recuperar la gloria perdida” para llevar al CABJ a la meta más alta lograda por una institución deportiva argentina. Con su capacidad emprendedora, supo distinguir los problemas por los que el club pasaba, y resolverlos a través de la identificación de la visión y misión y de la implementación de las técnicas para cumplirlas y consolidarlas. Es decir, por la crisis en la que el club estaba inmerso, fue fundamental contar una persona, en este caso su presidente, que estuviese convencido de implementar importantes transformaciones dentro de la institución para lograr el objetivo ordenar el club en todos sus aspectos.

Mucho sirvió la recuperación desde el punto de vista deportivo. En el marketing no se trabaja con los resultados deportivos, pero en este caso supieron acompañar en el proceso de Macri en el club. La presencia del club en instituciones deportivas de carácter internacional, sumado a las decisiones estratégicas de marketing implementadas por Macri, lograron que la marca Boca Juniors se propague a lo largo de todo el mundo.

Macri supo sostener siempre una perspectiva estratégica a largo plazo. La mayoría de las instituciones deportivas en Argentina carecen de mentalidad, no se encuentran abiertas al cambio y siempre se privilegia el impacto económico a corto plazo sobre cualquier otra situación. De esta manera, Macri supo demostrar que el cambio es bueno, no hace falta convertirse en una sociedad anónima para

Supo encontrar en su hinchada y en la bombonera una ventaja competitiva frente al resto de la competencia deportiva. Dicha ventaja competitiva se traduce en los miles de visitantes que recibe por año el Museo de la Pasión Boquense y la Bombonera.

Macri decidió innovar en una asociación deportiva sin fines de lucro intentando dirigirla como una empresa sin olvidarse de algo fundamental para un club como Boca Juniors: de sus socios y de sus hinchas. Llevó su gestión siempre pensando en ellos, teniéndolos en cuenta a la hora de tomar las decisiones.

Ante esta internacionalización, el club supo encontrar una veta para satisfacer a estos hinchas internacionales mediante la incorporación del primer hotel temático de fútbol del mundo y de un museo propio, considerando como uno de los museos más importantes de la Ciudad de Buenos Aires. Hinchas de todo el mundo llegan al museo con

la ilusión de conocer la mítica Bombonera y su historia, y en pasar un día con la “la Doce”, la hinchada del club.

La decisión del Hotel Boca Juniors by Design, si bien no fue realizada en el ciclo en el cual Mauricio Macri presidió el club, se puede entender como un negocio destinado meramente a los visitantes que llegan desde el exterior. No es compatible con el típico hincha ferviente del club. El glamour que le destinaron supera al hincha xeneize, que quiere llegar al hotel y meterse de lleno en el mundo Boca, cosa que no sucede en el hotel.

La presencia del mundo Boca es muy limitada en el hotel, y el hincha no se conforma con una puerta, un cuadro en la habitación como decoración y un mirador a la Bombonera reflejada en televisores.

Distinto fue el caso del Museo de Pasión Boquense, que logró captar la atención de los hinchas de Boca Juniors de Argentina y del mundo entero. El museo alcanzó la tercera posición de los museos más visitados en la Ciudad de Buenos Aires en el 2011, superando ampliamente a importantes museos de la misma, con mayor antigüedad y reconocimiento.

Personalmente creo que la ubicación estratégica del museo fue uno de los mayores aciertos que tuvo Mauricio Macri durante su gestión, logro transmitirle al visitante de Boca lo que es la identidad del club y la pasión que genera. Conuerdo con los autores acerca de la problemática del hotel. Al realizarlo con un diseño en particular y con glamour, hizo que no pueda contar lo que es Boca Juniors y pierda la esencia del mismo.

## **Bibliografía:**

- Bayer, O., (1990) *Fútbol Argentino*, Argentina, Ed. Página 12.
- Caparrós, M., (2005), *Boquita*, Argentina, Ed. Planeta.
- Destéfano, C., (2010), *Hay otro partido: Historias, negocios y hallazgos del marketing deportivo*, Argentina, Ed. Aguilar.
- Destéfano, C., (2006), *Saberlo es negocio. Pequeñas historias de gente que hace*, Argentina, Ed. Aguilar.
- Drucker, P. F., (1998), *Peter Drucker on the profession of management*, Editorial Harvard Business School Press.
- Torras, D. (1994) *El libro de oro del barca 1899/1995*, España, Ed. El Periódico de Catalunya.
- Encuesta en museos porteños (2011) Observatorio Turístico del Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires.
- Fabri, A., (2006), *El nacimiento de una pasión: historia de los clubes de futbol, Argentina*, Ed. Capital intelectual. Argentina 2006.
- Grabia, G., (2011), *La Doce. La verdadera historia de la barra brava de boca*, Argentina, Ed. Sudamericana
- Hijós, M., (2012), *Club Atlético Boca Juniors: reflexiones sobre la transformación de una asociación civil deportiva en una marca internacional*, EFDeportes.com, Revista Digital. Año 17, N°174, Argentina.
- Hijós, M., (2014), *El caso Boca Juniors: del juego y la práctica deportiva a la consolidación de una marca internacional*, Ludicamente, Revista Digital. Año 3, N°6, Argentina.
- Kotler, Philip et al., (2001), *Dirección de Marketing*, España, Ed. Prentice Hall.
- Kotler, Philip et al., (2004), *Marketing para turismo*, España, Ed. Pearson Educación, S. A., 3ra edición.
- Lambin, J., (1998), *Marketing estratégico*, España, Ed. Mc Graw Hill.
- Leiper, N., (1990), *Tourism Systems*, Department of Management Systems, Occasional Paper 2, Massey University, Auckland, Zeland.
- Macri, M. et al., (2009), *Pasión y gestión. Claves del ciclo Macri en Boca*, Argentina, Ed. Aguilar.
- Martínez de León, H., (1999), *El superclásico Boca-River: historia y secretos de una pasión*, Argentina, Ed. Grijabo.
- Molina, G., (2007), *El fin del deporte*, Argentina, Ed. Paidós.
- Molina, G., (2010), *El poder del marketing deportivo. Pasión y dinero*, Nicaragua, Ed. El unicornio azul.
- Molina, G., (2009), *Marketing deportivo II. La creatividad en el mundo del deporte*, Colombia, Ed. Fundación Universitaria María Cano.
- Molina, Gerardo (2013) "Sociología del fenómeno deportivo. Claves para prácticas responsables, sociales y educativas", España, Ed. Librerías deportivas Esteban Sanz, SL.
- Mullin, B; Hardy, S; Sutton, W. (1995), *Marketing Deportivo*, España, Ed. Paidotribo.
- Nogales González, J., (2006) *Estrategias de marketing en clubes deportivos*, E-balonmano.com.ar, Revista Digital. Volumen 2, N°3.
- Pavón Porras, J., (2014), *Internacionalización de la marca del Club Atlético Nacional de Colombia*, (Tesis Doctoral). Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Argentina.
- Ramírez Perdiguera, F. et al., (2006), *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas*, España, Ed. Universidad de Castilla-La Mancha.

- Ricaldoni, G., (2013) *La pasión deportiva del marketing*, Argentina, Ed. Librofutbol.com
- Ries, A.; Truot, J., (1993), “*Posicionamiento*”, España, Editorial Mc Graw Hill.
- Ries, A.; Truot, J., (1993), *Las 22 leyes inmutables del Marketing*, España, Editorial Mc Graw Hill.
- Ries, A.; Truot, J., (1990), *Marketing de guerra*, España, Editorial Mc Graw Hill.
- Salen, H., (1994), *Los secretos del merchandising activo o como ser el número 1 en el punto de venta*, España, Ed. Díaz de Santos.
- Sancho, Amparo (1998), *Introducción al turismo*, Editorial Organización Mundial del Turismo.
- Shiffman, L.; Kanuk, L., (1997), *Consumer behavior*, Estados Unidos, Ed. Prentice Hall.
- Sitio Web Boca Juniors [www.bocajuniors.com.ar](http://www.bocajuniors.com.ar)
- Sitio Web Hotel Boca Juniors [www.hotelbocajuniors.com.ar](http://www.hotelbocajuniors.com.ar)
- Tarifeño, Leonardo (2012), *El Hotel Boca, la nueva atracción porteña*, Diario La Nación. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1449408-el-hotel-boca-la-nueva-atraccion-portena>
- Varela, G., (2013), *La Bombonera, el libro de oro*, Argentina, Ed. Lea
- Varsky, Juan Pablo (22 de junio de 2007). “Ni el mismo Macri imaginó que esta historia terminaría así”. Diario La Nación. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/919527-ni-el-mismo-macri-imagino-que-esta-historia-terminaria-asi> )

#### Videos:

- Conexión Fútbol, 27 de agosto de 2015, El valor de la marca deportiva, Guillermo Ricaldoni (Director de Marketing de IMG), URL: <https://www.youtube.com/watch?v=wazV-BDI7TI>
- Marketing Registrado TV, 26 de agosto de 2013, Marketing Registrado – Boca Juniors, URL: <https://www.youtube.com/watch?v=gha62YKxf0I&index=3&list=WL>
- Toque Fino, 10 de noviembre de 2015, Charla memorable sobre Marketing Deportivo; el caso de Boca Juniors de Argentina, URL: <https://www.youtube.com/watch?v=44TOVuzFX68&t=163s&index=2&list=WL>

#### Links

- “Turistas pueden ver al Boca mezclados entre hinchas violentos” (Disponible en [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2006/octubre/06/udeportes-la5.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2006/octubre/06/udeportes-la5.html))
- “El fútbol, eficaz folleto turístico” (Disponible en <http://www.lanacion.com.ar/137999-el-futbol-eficaz-folleto-turistico>)
- “Turismo fútbol: fanáticos llegan a la ciudad atraídos por los clubes” (Disponible en <http://www.lanacion.com.ar/1839190-turismo-futbol-fanaticos-llegan-a-la-ciudad-atraididos-por-los-clubes>)
- “Mirar un partido con la barra sale u\$s200” (Disponible en <http://www.lanacion.com.ar/1839194-mirar-un-partido-con-la-barra-sale-us-200>)
- “Deportes y turismo después del Boca-River” (Disponible en <http://www.portaldeamerica.com/index.php/columnistas/luis-alejandra-rizzi/item/20973-deporte-y-turismo-despu%C3%A9s-del-boca-river>)





- “Boca entre los 10 equipos extranjeros con más hinchas en Brasil” (Disponible en <http://www.tycsports.com/noticias/Boca-entre-los-diez-equipos-extranjeros-con-mas-hinchas-en-Brasil-20151028-0039.html>)
- “Turistas de todo el mundo presenciarán el Boca-River” (Disponible en <http://edant.clarin.com/diario/2007/04/13/um/m-01399381.htm>)
- “Clásico Boca-River ya se juega en el extranjero” (Disponible en <http://www.emol.com/noticias/deportes/2004/04/16/145096/clasico-boca-river-ya-se-juega-en-el-extranjero.html>)
- “La Bombonera declarada Sitio de Interés Turístico Nacional” (Disponible en <http://www.panamericanworld.com/es/articulo/bombonera-declarada-sitio-de-interes-turistico-nacional>)
- “La Bombonera, un ícono del fútbol latinoamericano” (Disponible en <http://www.panamericanworld.com/es/articulo/bombonera-icono-del-futbol-latinoamericano>)
- “¿Es la Bombonera el estadio de Sudamérica con mejor ambiente?” (Disponible en <http://www.panamericanworld.com/es/articulo/bombonera-icono-del-futbol-latinoamericano>)
- “¿Quiere un pedazo de pasto de la Bombonera?” (Disponible en <http://www.panamericanworld.com/es/articulo/quiere-pedazo-de-cesped-de-bombonera>)
- “La más grande del mundo” (Disponible en [http://www.ole.com.ar/boca-juniors/futbol/grande-mundo\\_0\\_1468053222.html](http://www.ole.com.ar/boca-juniors/futbol/grande-mundo_0_1468053222.html))
- “Bombonera top” (Disponible en [http://www.ole.com.ar/boca-juniors/futbol/Bombonera-top\\_0\\_1466853536.html](http://www.ole.com.ar/boca-juniors/futbol/Bombonera-top_0_1466853536.html))
- “La Bombonera aparecerá en una película de Maradona y se convierte cada vez más en un atractivo turístico para alquilar plateas en Buenos Aires” (Disponible en <http://www.hoteleriasanrafael.com/reservas/noticias/La-Bombonera-aparecera-en-una-pelicula-sobre-Maradona-y-se-convierte-cada-vez-mas-en-un-atractivo-turistico-para-alquilar-plateas-en-Buenos-Aires.html/1091>)
- “El superclásico Boca-River: uno de los más grandes eventos deportivos del mundo” (Disponible en <http://www.hoteleriasanrafael.com/reservas/noticias/Super--Clasico-Boca-River-Uno-de-los-mas-grandes-eventos-deportivos-del-mundo.html/1041>)
- “Club Atlético Boca Juniors y su primer hotel oficial” (Disponible en <http://www.hoteleriasanrafael.com/reservas/noticias/CLUB-ATLETICO-BOCA-JUNIOR-Y-SU-PRIMER-HOTEL-OFICIAL.html/2390>)
- “Boca Juniors ‘la empresa’: el paso a paso de cómo el xeneize se transformó en un caso de éxito económico” (Disponible en <http://www.iprofesional.com/notas/124227-Boca-Juniors-la-empresa-el-paso-a-paso-de-cmo-el-xeneize-se-transform-en-un-caso-de-xito-econmico>)
- “Negocio redondo” (Disponible en <http://lgdeportiva.lagaceta.com.ar/nota/97091/deportes/negocio-redondo.html>)
- “El crecimiento de Mauricio Macri, el niño malcriado” (Disponible en <http://canchallena.lanacion.com.ar/1848747-el-crecimiento-de-mauricio-macri-el-nino-malcriado>)
- “Los momentos de Mauricio Macri en Boca que marcaron su perfil político” (Disponible en <http://www.infobae.com/2015/11/23/1771739-los-momentos-mauricio-macri-boca-que-marcaron-su-perfil-politico>)
- “Homenaje a Mauricio Macri” (Disponible en <http://www.bocajuniors.com.ar/el-club/homenaje-mauricio>)



- “Así es el nuevo Hotel Boca Juniors, el primer alojamiento temático de fútbol en el mundo” (Disponible en <http://www.iprofesional.com/notas/135082-As-es-el-nuevo-Hotel-Boca-Juniors-el-primero-alojamiento-tematico-de-ftbol-en-el-mundo>)
- “Un pre-lanzamiento con gustito xeneize. ¿Cómo es el primer hotel temático de fútbol” (Disponible en <http://www.iprofesional.com/notas/125950-Un-pre-lanzamiento-con-gustito-xeneize-cmo-es-el-primero-hotel-tematico-del-ftbol>)
- “Boca sorprende: piensa levantar un nuevo estadio y dejar la Bombonera para recitales y eventos” (Disponible en <http://www.iprofesional.com/notas/154442-Boca-sorprende-piensa-levantar-un-nuevo-estadio-y-dejar-la-Bombonera-para-recitales-y-eventos>)
- “Boca juega el superclásico con la Cámpora y está a un paso de perder en Ezeiza su gran proyecto inmobiliario” (Disponible en <http://www.iprofesional.com/notas/210892-Boca-juega-el-superclásico-con-La-Cmpora-y-est-a-un-paso-de-perder-en-Ezeiza-su-gran-proyecto-inmobiliario->)
- “Tevezmania: la venta online de camisetas de Boca se triplicó en menos de una semana” (Disponible en <http://www.iprofesional.com/notas/216223-Tevezmana-la-venta-online-de-camisetas-de-Boca-se-triplic-en-menos-de-una-semana>)
- “Para romper el techo electoral del PRO, Macri hable de Boca, sus hijos y su secuestro” (Disponible en <http://www.iprofesional.com/notas/216510-Para-romper-el-techo-electoral-del-PRO-Macri-habla-de-Boca-sus-hijos-y-de-su-secuestro>)
- “Carlos Tevez fue la estrella en el estreno en la película 3D de Boca Juniors” (Disponible en <http://www.iprofesional.com/notas/218223-Carlos-Tevez-fue-la-estrella-en-el-estreno-de-la-pelcula-3D-de-Boca-Juniors>)
- “Cómo se construyó la Bombonera, uno de los estadios más emblemáticos” (Disponible en <http://www.iprofesional.com/notas/212612-Cmo-se-construy-la-Bombonera-uno-de-los-estadios-ms-emblematicos>)
- “La hinchada xeneize se pone firme ante las autoridades de Boca: ‘de la Bombonera no nos vamos’” (Disponible en <http://www.iprofesional.com/notas/202113-La-hinchada-xeneize-se-pone-firme-ante-las-autoridades-de-Boca-De-la-Bombonera-no-nos-vamos>)
- “La elección presidencial fue el tema más comentado del año en Facebook” (Disponible en <http://www.iprofesional.com/notas/224364-La-eleccin-presidencial-fue-el-tema-ms-comentado-del-ao-en-Facebook>)
- “Boca Juniors creó su propia fórmula para hacer rentable un club de fútbol” (Disponible en <http://www.iprofesional.com/notas/181671-Boca-Juniors-cre-su-propia-frmula-para-hacer-rentable-un-club-de-ftbol>)
- “Éstos son los 10 clubes más valiosos de América” (Disponible en <http://www.iprofesional.com/notas/218570-Estos-son-los-10-clubes-ms-valiosos-de-Amrica>)
- “Diez momentos claves de la carrera que llevó a Macri a la Casa Rosada” (Disponible en <http://www.iprofesional.com/notas/223354-Diez-momentos-clave-de-la-carrera-que-llev-a-Macri-a-la-Casa-Rosada>)
- “Mauricio Macri, de vivir un secuestro a candidato a la Casa Rosada” (Disponible en <http://www.iprofesional.com/notas/223318-Mauricio-Macri-de-vivir-un-secuestro-a-candidato-la-Casa-Rosada>)
- “Ni del PJ ni de la UCR: un presidente que viene de un club de fútbol” (Disponible en <http://tn.com.ar/politica/ni-del-pj-ni-de-la-ucr-un-presidente-que-viene-de-un-club-de-futbol> 637603)

- “La relación de Mauricio Macri con el fútbol” (Disponible en <http://www.tycsports.com/noticias/La-relacion-de-Mauricio-Macri-con-el-futbol-20151122-0027.html>)
- “Fútbol poder” (Disponible en <http://bolavip.com/182192/mauricio-macri-de-la-dirigencia-del-futbol-a-presidente-de-la-nacion-argentina>)
- “Boca fue premiado por su estrategia de marketing” (Disponible en <http://www.taringa.net/comunidades/bocajuniors/4163205/News-Boca-fue-premiado-por-su-estrategia-de-marketing.html>)
- “De Casa Amarilla la Rosada” (Disponible en [http://www.ole.com.ar/fuera-de-juego/mitad-Macri-presidente\\_0\\_1472253028.html](http://www.ole.com.ar/fuera-de-juego/mitad-Macri-presidente_0_1472253028.html))
- “Boca y River hacen rodar el gran negocio de los tours ‘futboleros’ en Buenos Aires” (Disponible en <http://www.iprofesional.com/notas/95887-Boca-y-River-hacen-rodar-el-gran-negocio-de-los-tours-futboleros-en-Buenos-Aires>)
- “Buena administración: una clave del éxito deportivo de los clubes de fútbol” (Disponible en [http://argentinainvestiga.edu.ar/noticia.php?titulo=buena\\_administracion: una clave del exitodeportivo de los clubede futbol&id=746#.VnaxkvnhDIU](http://argentinainvestiga.edu.ar/noticia.php?titulo=buena_administracion:_una_clave_del_exitodeportivo_de_los_clubede_futbol&id=746#.VnaxkvnhDIU))
- “Marketing. La clave del éxito en los clubes deportivos” (Disponible en <http://www.efdeportes.com/efd180/marketing-en-los-clubes-deportivos.htm>)
- “El Corinthians es el equipo americano más popular en Asia” (Disponible en <http://www.panamericanworld.com/es/external?url=http://www.infobae.com/2014/11/20/1610063-los-10-equipos-futbol-america-mas-populares-asia>)
- “Los hijos pródigos del fútbol retornan y triunfan” (Disponible en <http://www.panamericanworld.com/es/articulo/hijos-prodigos-del-futbol-retornan-triunfan>)
- “¿Cuál es el mejor equipo para hacer negocios, Boca o River?” (Disponible en <http://www.panamericanworld.com/es/articulo/cual-es-mejor-equipo-para-hacer-negocios-boca-river>)
- “San Lorenzo firmó un acuerdo con China para expandir su marca” (Disponible en <http://www.tycsports.com/noticias/San-Lorenzo-firmo-un-acuerdo-con-China-para-expandir-su-marca-20151221-0018.html>)
- “El que no Saitama no fue campeón” (Disponible en [http://www.ole.com.ar/fuera-de-juego/Escuelita-Boca-Japon\\_0\\_1490850920.html](http://www.ole.com.ar/fuera-de-juego/Escuelita-Boca-Japon_0_1490850920.html))
- “Templo mundial” (Disponible en [http://www.ole.com.ar/bocajuniors/futbol/Templo-mundial\\_0\\_975502665.html](http://www.ole.com.ar/bocajuniors/futbol/Templo-mundial_0_975502665.html))
- “No late, tiembla” (Disponible en [http://www.ole.com.ar/bocajuniors/futbol/Bombonera-remodelacion-proyectos\\_0\\_1474652580.html](http://www.ole.com.ar/bocajuniors/futbol/Bombonera-remodelacion-proyectos_0_1474652580.html))
- “Cómo hizo Boca para relanzar su marca” (Disponible en <http://marketing.maimonides.edu/como-hizo-boca-para-relanzar-su-marca/>)
- “El Gráfico cumple años: aquí 95 curiosidades de su rica historia (Disponible en <http://www.elgrafico.com.ar/2014/05/30/C-5304-el-grafico-cumple-anos-aqui-95-curiosidades-de-su-rica-historia.php>)

**ANEXOS**

**ANEXO I: INGRESOS SEGÚN LA MATRIZ IDEAL**

Matriz ideal de ingresos de una institución deportiva.

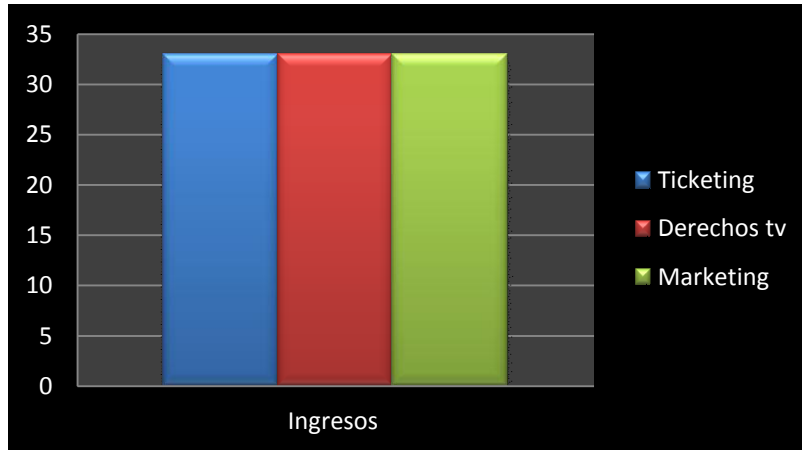


Gráfico de ingresos ideales de una institución deportiva. Fuente: Salvestrini en prensa. Elaboración propia.

Ingresos del CABJ al momento de asumir Mauricio Macri la presidencia del club.

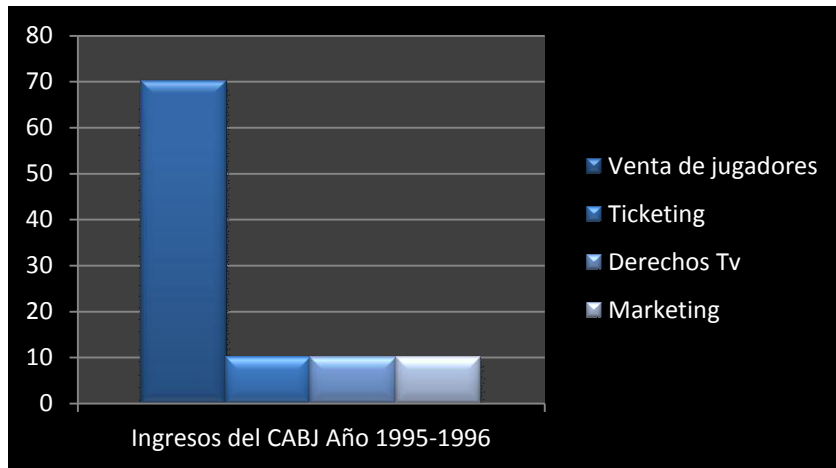


Gráfico de ingresos del CABJ al inicio de la gestión Macri. Fuente: Salvestrini en prensa. Elaboración propia

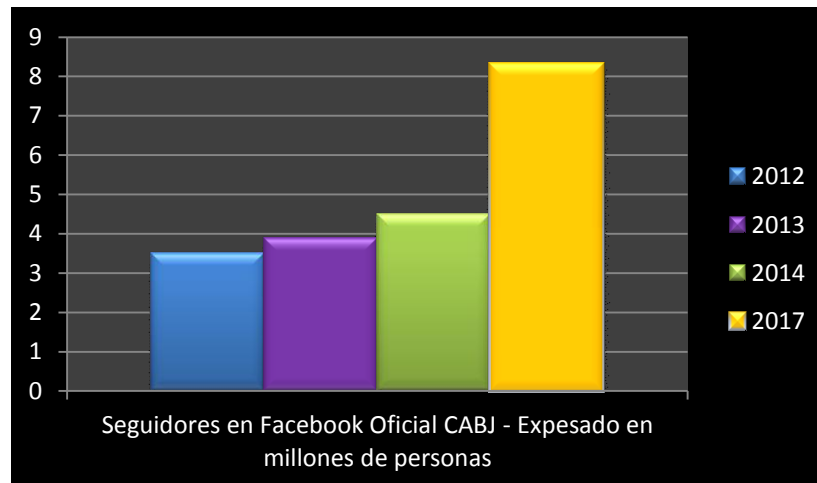
## ANEXO II: SEGUIDORES EN LAS REDES SOCIALES DEL CABJ

- Twitter:



Seguidores de la cuenta en Twitter de CABJ. Fuente: Pablo Rhode. Elaboración propia.

- Facebook.



Seguidores de la cuenta en Facebook de CABJ. Fuente: Pablo Rhode. Elaboración propia.



### **ANEXO III**

<b>Distribución de visitantes en museos en CABA - año 2011.</b>				
<b>Museo</b>	<b>Extranjeros</b>	<b>Nacionales</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Evita	209	32	241	24,8
MALBA	204	24	228	23,45
<b><u>Pasión Boguense</u></b>	<b><u>184</u></b>	<b><u>24</u></b>	<b><u>213</u></b>	<b><u>21,91</u></b>
Centro cultural Recoleta	120	12	132	13,58
Carlos Gardel Casa Museo	81	8	89	9,16
Museo de la Ciudad	27	12	39	4,01
Isaac Fernandez Blanco	28	2	30	3,09
<b>Total</b>	<b>853</b>	<b>119</b>	<b>972</b>	<b>100</b>

Fuente: Anuario del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. 2011.

## **ANEXO IV: ENTREVISTA A GUILLERMO RICALDONI.**

Licenciado en Administración y Marketing (Cum Laude) y postgraduado en Psicología y Marketing (Magna Cum Laude). Autor de “La pasión deportiva del marketing”.

Entrevista abierta y estructurada, realizada vía e-mail el día 10 de abril del 2016.

### **1. En la década del 90, el CABJ pasó por una fuerte crisis institucional, económica y financiera. En 1995 Mauricio Macri es elegido presidente y, de a poco, fue reorganizando la situación del Club. ¿Considera usted que la aplicación de técnicas y herramientas de marketing influyeron para revertir este proceso? ¿Cómo considera que fue el uso del marketing para el proceso de reingeniería que realizó Mauricio Macri en el club?**

A nivel *management*, el marketing es un área que es útil para potenciar, en este caso, una institución deportiva. Concretamente un club... un equipo. En primera instancia Boca Juniors generó un plan, y eso es lo más destacable. Planificó para el orden. Se ordenó. Y otra de las claves fue realmente contar con profesionales en todas las áreas. Mantuvo su estructura dirigencial para garantizar el funcionamiento del club como entidad social. Pero puso a profesionales en las áreas de *staff* cuando ningún club lo hacía de manera funcional. Eso provocó un ordenamiento desde lo administrativo y en relación a recursos humanos. Eso generó un sostén financiero que permitió trabajar en un plan de inversiones que involucró también la mejora de lo deportivo, tanto en el plano profesional como en el amateur. Se mejoraron las estructuras e infraestructura, que permitió de alguna manera amplificar la presencia del socio. En este proceso, se confió en que el marketing era una de las áreas que sería clave. Pero el marketing es una pieza más dentro del engranaje y en América Latina, el marketing aún es un área en muchos casos, y más aún en esa época, estaba orientada a la obtención de recursos y en menor medida al *branding*. No fue clave en el proceso de reingeniería. La reingeniería de base fue clave para potenciar el plan de marketing que ya se había proyectado.

### **2. TECNICAS Y HERRAMIENTAS: ¿Cuáles son herramientas y técnicas que se utilizan en una organización deportiva para llevar a cabo el plan de marketing? ¿Cuáles considera que fueron utilizadas por Mauricio Macri durante su presidencia en el Club Atlético Boca Juniors?**

El marketing deportivo no es ni más ni menos que la aplicación de las técnicas y estrategia pura del marketing tradicional. No existe un 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. Las giras por otros países no son más que la aplicación de eventos esporádicos y promocionales, respecto de una visualización internacional de la marca. Tanto como Coca-Cola o McDonald's están siempre a la búsqueda de otros mercados rentables a través del entendimiento y buscando la identificación del consumidor local, es cierto que el Real Madrid ha buscado desde la primera presidencia de Florentino Pérez, la contratación de estrellas de renombre mundial de mitad de cancha para adelante (dejando

a canteranos de mitad de cancha para atrás, lo que se conoce como táctica de Zidanes y Pavones), donde Beckham, Figo, Zidane, Ronaldo, y recientemente Cristiano Ronaldo, Benzema y Bale, surgen como los mejores ejemplos, y Roberto Carlos y Varanne son las excepciones. En el otro extremo, Barcelona confía en un estilo de juego surgido de sus divisiones formativas (La Masía), mientras que varios goleadores (Ronaldinho, Eto'ó, Ibrahimovic, Suárez, Neymar) y algunos puestos fueron cubiertos, pero siempre pensando en la armonía del juego (Dani Alves, Bravo, Mascherano). Noto cierta diferencia marcada en ambos casos, si bien todos casos, el objetivo de marketing será la conquista del mercado. En los modelos del Real Madrid, pareciera que el fin justifica los medios; mientras que en Barcelona no hay medio que se traicione por los fines. Un modelo anterior a todo esto y que siempre entendió que el juego vistoso es la esencia del sport *business* y el alcance de los mercados internacionales, es la NBA. Mantiene un excelente equilibrio y sigue más vigente que nunca. Luego habrá que entender la historia y repasar cada punto en particular, donde el *ticketing* fue entendido mejor y más temprano en la Premier League, el *merchandising* en la NBA, NFL, NHL y MLB, la infraestructura de estadios también en USA, la potencialidad del deporte como cultura de los pueblos en Asia con la liga de básquet en China, la liga de fútbol en Corea y hasta el cricket en India, tanto como el golf, rugby, polo, tenis y F1 en los Emiratos Árabes. Las redes sociales fueron surgiendo y en Europa fueron clave a nivel internacional, mientras que USA entendió perfecto su beneficio para el mercado interno. Pero la pregunta era otra: ¿cuáles son las herramientas que se utilizan en una organización deportiva para llevar a cabo el plan de marketing? Las mismas que deben utilizarse en un plan de marketing común, entendiendo la variable de la pasión. Pero son las mismas. No hay una receta diferente. Respecto a Boca Juniors, fueron varias en aquella gestión, pero a diferentes momentos: lo financiero-administrativo primero (que también es marketing), el *sponsorship*, la marca, el socio, la intención de globalización de la marca, la infraestructura y teniendo lo deportivo como eje, porque en definitiva estamos hablando de un club de fútbol.

### **3. MARCA: ¿Cómo se desarrolla un plan de marca, siendo ésta un importante activo para la empresa/organización y qué beneficios representa? El club Boca tuvo que realizar un proceso de reingeniería para reinventar la marca, ¿Cómo se realiza dicho proceso?**

El proceso de reingeniería de Boca, a mi entender, no tuvo un plan de marca. Es decir, Boca no reinventó la marca a través de un plan de marca aislado o como eje primordial. Boca se ordenó. Punto. Boca generó un cambio desde la gestión. Y desde su *management*. Y tuvo la suerte (sí, suerte) que ese proceso también tuviera consecuencias desde el éxito deportivo. Porque hay varios casos de reingenierías de clubes que no necesariamente generaron campeonatos. Lo que tuvo Boca fue la visión de entender que dentro de ese proceso de reingeniería, el marketing era una pieza clave que lo podía acompañar pero partiendo de beneficios a los socios. Y entendiendo también que si mejoraba la gestión, el plan de marketing podía potenciarse a través del éxito. Y dentro del plan de marketing, la estrategia involucra al plan de marca. Por supuesto. El *branding* es el motor, el corazón y el alma del marketing. Existe gran cantidad de bibliografía respecto de la estructuración de un plan de marketing y no quisiera que estas respuestas se convirtiesen en parte de un proceso académico. Incluso "La pasión deportiva del marketing" posee un capítulo especial sobre el plan de marketing. Básicamente es entender el presente y el pasado, hacer un análisis de situación, plantear las estrategias básicas, luego las tácticas y más en detalle las acciones operativas, luego generar el presupuesto acorde para cumplirlo, establecer las herramientas de control que generen el *feedback* para las acciones correctivas, para volver a plantear el largo y mediano plazo.

Es sencillo hacerlo y plantearlo. Merece rigurosidad y planificación. Un marco para la gestión. Eso es un plan de marketing. Un plan de negocios.

**4. MARCA: ¿Qué opinión tiene usted del desarrollo de la marca Boca y de su internacionalización, considerando el éxito que tuvo rompiendo las barreras geográficas e instalando la marca Boca en el resto del mundo?**

No estoy muy convencido que el desarrollo de la marca Boca haya generado una internacionalización producto de su plan de marketing. En mi opinión, es producto del éxito deportivo donde su pico más alto fue la victoria frente al Real Madrid por la Copa Intercontinental. Y la presencia de productos Boca en el mundo se genera exclusivamente por la extensión del mercado de Nike. De todos modos, es claramente visible la fortaleza de la marca Boca, pero no veo una demanda global de productos Boca bien marcada.

**5. Como especialista en el tema, ¿qué opinión tiene respecto a la actividad turística del CABJ? ¿Cómo piensa que el CABJ logró convertirse en un atractivo turístico de carácter mundial? (gente de todo el mundo se acerca a conocer el estadio, el museo y tratar de pasar un día con “la 12”) Es decir, ¿considera que el uso de herramientas de Marketing influyó para el desarrollo del club en otra actividad como es la turística, teniendo en cuenta que el Club posee un hotel y unos de los museos más visitados de Buenos Aires como el Museo de la Pasión Boquense?**

Mi opinión respecto a la actividad turística de Boca es muy buena cuando hablamos del Museo de la Pasión Boquense y también del estadio La Bombonera como ícono de la pasión. Es altamente positivo. Pero cuando se conocen casos de entradas derivadas a la barra brava de público conocimiento y cómo se manejan esos “paquetes turísticos” (han sido vistos por televisión muchas veces ese proceso), me parece una formalidad de la violencia y generación de negocios para la delincuencia. La violencia no es el folklore del fútbol. Eso le hace muy mal al deporte de América Latina. Se sigue creyendo que eso es bueno y forma parte de la pasión. Nada más alejado de la realidad. Conozco el hotel de Boca y está bien. No mucho más. Esperaba más de un club líder como Boca. La entrada al estacionamiento es muy mala, el estacionamiento es chico e incómodo para maniobrar, la calle donde está ubicado, también; el bar/café es normal (casi regular). Boca como institución y la marca Boca tienen mucho más potencial que esta tangibilización a través del hotel. El museo está realmente muy bien.

**6. ¿Qué opinión tiene acerca de la construcción del Hotel Boca? ¿considera que hubo una investigación de mercado para conocer las necesidades del hincha considerando la presencia internacional del CABJ?**

Si bien ya lo he respondido precedentemente, si hubo una investigación respecto de las necesidades del hincha, creo que está muy bien estructurado y pensado desde la pasión. Pero desde la infraestructura, beneficios, calidad, layout, fachada, tamaño, etc., no me parece a la altura de la institución. Al hotel Boca lo hubiese construido en la Boca, y cerca de Boca. Es más: dentro del estadio. No creo que el hotel de Boca cumpla las exigencias de un pasajero internacional que busca y espera atención como en los hoteles de las mejores cadenas del mundo. Y claramente no lo cumple. Una vez más, se suplen falencias gracias a la pasión. Es como que por vivir una experiencia boquense, se hace caso omiso a exigencias de servicio *world class*.



**7. ¿Cree usted que, con buenas herramientas de marketing, su buen manejo y otros recursos en general (dinero, profesionales de área, recursos humanos) cualquier club deportivo sin fines de lucro puede convertirse en un atractivo turístico considerando una buena localización geográfica y con servicios disponibles como transporte, alojamiento y otros atractivos cerca?**

Sin ninguna duda: sí. Es claramente todo eso que se menciona a lo largo de estas preguntas, pero en su justa proporción y orden: planificación, estudio de mercado (que otorga preferencias, gustos, expectativas y beneficios, y ubicación geográfica ideal y esperada), recursos, administración, recursos humanos-profesionalización de áreas. La ubicación geográfica a través de un estudio de mercado deberá contemplar transporte, parking adecuado, fachada atractiva, *branding*, *amenities*, beneficios especiales de la marca de la institución, atractivos turísticos generales, beneficios en *ticketing* y *merchandising*, y hasta la posibilidad de visitas al estadio, tours y conocer a ídolos y leyendas de la institución. Absolutamente sí, es mi respuesta. Y el hotel debe ser operado por especialistas en hotelería. Eso es clave.

Lic. Guillermo Ricaldoni

Autor del libro “La pasión deportiva del marketing” (Editorial LibroFutbol.com; 2011)

Managing Director de WE ARE SPORTS.

Coordinador y profesor del postgrado de Management del Deporte de la Red Universitaria Internacional FIFA/CIES.

Conferenciaste sobre branding, marketing y sports marketing en Argentina, España, Brasil, Chile, Uruguay, Perú, Colombia, Venezuela y Costa Rica.

Ex Director de IMG Argentina.

Ex Gerente de Marketing y Prensa de la Liga Nacional de Básquet (Argentina).

Ex Gerente de Marketing y Comunicaciones PROSEGUR Latin America

Ex Jefe de Marketing Eg3 (Grupo Repsol)

Ganador del Premio Mercurio y el Gran Premio Mercurio de Plata a la excelencia en marketing (2005).



## **ANEXO V: ENTREVISTA A CLAUDIO DESTÉFANO.**

Periodista deportivo especializado en negocios y marketing deportivo.

Entrevista abierta y semiestructurada, realizada en la oficina del entrevistado el día 29 de febrero de 2016. Extractos citados textuales de la entrevista.

Comienza diciendo: Lo que genera el deporte es una unificación de niveles económicos, genera una magia muy particular porque si uno piensa en la gente de altísimo nivel que va a platea, es gente que le divertiría estar en la popular o en la 12 o la guardia imperial, con lo cual se da una cosa muy curiosa porque se intercambian los roles, aquel que está en la tribuna desearía aspirar a estar sentado en un palco, que le sirvan un sándwich y alguien que vive eso y que lo vive en su vida laboral o profesional la magia es estar en la 12, la guardia imperial o los borrachos del tablón, con lo cual son esos cruces que se generan o esos abrazos que se dan entre un tipo que tiene un patrimonio enorme y uno que apenas tiene. Ahí lo que hace el fútbol es unificar esos dos mundos, pensando en el deporte pero principalmente en el fútbol, porque a diferencia de otros deportes, el fútbol tiene una opción que trasciende, es decir, te puede gustar Vilas (tenis), pero si Vilas pierde no pasa nada, pero te gusta Racing y pierde con Independiente, no salís en una semana. Hay mucha gente que no se pone nerviosa con la selección, y sí estallo con mi club, esa PASIÓN que generan las instituciones deportivas, principalmente el fútbol.

Ese es uno de los puntos claves a desarrollar: lo que ha empezado a pasar es que el nuevo hincha (el “*millenium*”) no está teniendo esa misma fuerza de fanatismo que tienen los de 30 para adelante, porque ahí ingresaron las señales de televisión que empezaron a transmitir el fútbol nacional, entonces los chicos son tan hinchas del Barcelona como del club de sus amores, ya pululan camisetas de la “Juve” porque estaba Carlitos Tévez, con lo cual la internacionalización y la globalización del fútbol, que también se empieza a dar en el rugby con ESPN y la transmisión de los partidos, de alguna forma lo que está generando es que ese fanatismo sea un poquito más racional, sumado a que la *Play Station*, que es la manera en la que los chicos pueden interactuar, o la Tiki Tiki también genera que vos idolatras a deportistas que no están acá y que están afuera. Es una nueva manera de llegar, independiente a que te guste el Kun Agüero, una nueva manera de que te gustara Boca Juniors, tenerlo a Carlitos Tévez en la “Juve”, quizá no pasa tanto con Messi porque se fue de muy joven.

Y, para que eso pase, vamos un poco a la internacionalización.

### **¿Cuál fue la estrategia de Macri con Boca?**

Un tipo clave fue Orlando Salvestrini, quien fuera presidente de Pago Fácil, tesorero de Boca y responsable de marketing, en el momento en el que no habían directores de marketing en los clubes. Hoy sí, equipos como Boca, Racing, River, San Lorenzo, cuentan con ello. Macri fue el iniciador del marketing en los clubes deportivos y Salvestrini el iniciador en la parte de operación.

Una de las cosas que hizo Boca fue aggiornar su escudo a través de la agencia Shakespeare (en 1996 con la presidencia de Macri), lo aggiornó poniéndole un azul más

claro como para hacerlo más amigable y que no sea un azul tan oscuro. Limpió al Pizzero, después Racing limpió a la Academia, River sacó al Gordo Millonario, todas esas figuras volaron, fueron, de alguna manera, adaptando los íconos del club a algo más moderno y buscaron una fuerte llegada a través de la internacionalización. Para todo esto fue fundamental la llegada de Nike, porque es una marca internacional, es una marca que de alguna forma te garantizaba o te ayudaba de alguna manera a que pudieras tener, si la cosa andaba bien, productos de Boca en otras partes del mundo. Las marcas globales, tanto Nike, Adidas o Puma, te generan eso, a las locales se les hace un poco más difícil, porque no puedes salir de una tienda con una camiseta de Racing marca Topper para venderla en Londres, en cambio vos podés hacerlo con otras empresas de gran tamaño. Esa fue una decisión estratégica, fue un punto en el que el club generaba una manera de desarrollarse.

Hubo algo que no le salió bien. En un momento determinado, Salvestrini quiso hacer una licitación para la camiseta, para tener marcas internacionales y no funcionó. Estaba pensado con un lanzamiento en Miami: un show para generar que la marca fuera internacional porque, al Boca empezar a ganar torneos internacionales o competir en ellos, era clave que la marca fuera internacional porque la podía utilizar mucho más, ejemplo *sponsors* (cerveza), Boca ganó históricamente con Quilmes primero, luego con Pepsi y después Megatone.

Dato muy interesante (lo contó Salvestrini): generalmente una publicidad vos la ponés para vender más (utilización del deporte como medio de venta), en este caso *Megatone* puso la publicidad en el 2006-2007 para comprar, un día Salvestrini le preguntó a la gente de Megatone por qué ponía tanta “guita” en Boca teniendo en cuenta que en Capital Federal no había ninguna sucursal, estaban todos en el interior del país, y no daban los números que ponían con el rédito que iban a tener, y me cuenta algo interesantísimo: el encargado de Megatone que negocia comenta que Megatone va todos los años a unas ferias que se hacen en China para comprar productos para vender en nuestras tiendas (tv, electrodomésticos), y a nuestro stand no le daban importancia, entonces Boca nos sirvió para nuestro stand, para poner imágenes (por ejemplo a Martín Palermo haciendo goles) y que la gente se acercara a los que le tenían que comprar los productos a ver Boca y su historia, entonces eso nos sirvió para mejorar nuestro canal y comprar, no para vender. Eso también es una medida para internacionalizar la marca porque uno diría a simple vista “Megatone es una marca local, entonces no le sirve, no gana con todo lo que le pase con Boca afuera, no tiene un residual de marca que le sirva”, sí Pepsi, pero no Quilmes o Megatone, aunque sí desde ese lugar (participación en ferias internacionales).

La estrategia era (dicho por el propio Salvestrini) River tiene/tenía un semillero muy bueno y vendía jugadores a U\$S10 millones y Boca no tenía un semillero muy bueno, entonces yo (Salvestrini) tengo que lograr generar la internacionalización de la marca para que, ya que no puedo vender jugadores de U\$S10 millones, venda 10 millones de camisetas que me dejen 1 dólar cada uno y me haga de esos U\$S10 millones. Entonces una de las cosas que ayudó, que impulsó a Boca a internacionalizarse es la idea de poder vender volumen de productos para compensar ingresos que no estaba teniendo en términos de jugadores. El impulso del semillero arrancó con la llegada de Mauricio Macri y la compra de juveniles a otros clubes que, posterior venta, le han dejado una importante suma de dinero al Club. River tenía a Aymar, Saviola y demás tipos carísimos y Boca tenía todos tipos “matungos”, que eran imposibles de vender.

Una cosa interesante es que (también dicho por Salvestrini) Bianchi era un dolor de Macri, una solución para Boca, porque Bianchi salía campeón con jugadores “pedorros”, entonces tenía que pagarle premios de superestrellas, a tipos que después los tenía que vender a dos mangos, es decir, no podía recuperar la inversión con la venta de jugadores porque con jugadores matungos ganaba los campeonatos. Otra de las cosas que es bueno mirar cuando uno habla de cómo trabaja un club o de cómo se financia el club o cómo busca internacionalizarse, no le salió en términos de vender jugadores pero sí le salió con los jugadores extranjeros, los colombianos (Serna, Bermúdez, Córdoba) le generaron un conocimiento en Latinoamérica enorme a tal punto que una empresa de cuadernos de Brasil que tenía comprada la licencia de Boca que vendía más cuadernos de Boca en Colombia que en la Argentina porque estaban las imágenes de ellos y eran los embajadores de Boca afuera de Argentina. La estrategia de los clubes, a veces pasa por el lado de decir “quiero llegar a tal mercado, me traigo a un jugador”, como Boca que lo hizo con Takahara que luego Bianchi no lo lleva a Japón y ahí pierde una oportunidad de tener a la hinchada local a favor de Boca en la final. Lo interesante es cómo, a veces, traccionan los deportistas de otros países. Boca lo probó con coreanos, peruanos, uruguayos, pero principalmente con los colombianos. Eso después tiene su correlato con el museo, en abril 2002 (el 3 para los vip y el 7 para la gente), porque un porcentaje importante de los visitantes corresponde a extranjeros, principalmente latinoamericanos.

¿Por qué el museo de Boca tiene más llegada que el de River a pesar de que el de River es más lindo, más grande y con más tecnología y más nuevo? Porque está dentro del circuito turístico, y eso también ayuda mucho. Si bien también ahora pasa el micro amarillo, en Núñez no tiene el “sex appeal”, ese carisma que tienen en Boca, que tiene a Caminito como aliado. Entonces ahí es donde agrega mucho valor. Así y todo, cuando se habla de alguna cosa que no te podés perder en la vida es un BOCA-RIVER en la Bombonera, no te lo dicen en el Monumental que fue el estadio donde se hizo el mundial de fútbol, o sea, la Bombonera tiene un atractivo por demás superior, por su forma, por lo que es el hincha de Boca, entonces eso también le genera un tipo de magia a los extranjeros para venir (lo de la relación con el principio y los cambios de roles entre las personas). Los turistas quieren Boca, quieren saltar con la 12 y para ellos pagan y ahí está el negocio de los muchachos, generar una experiencia, es decir, que los turistas vivan una experiencia con la 12.

Yo creo que Boca tiene muchísimo más Marketing que River, para afuera, pensando para afuera, y esto NO fue casual porque ayudó el estadio, las estrellas: si bien los dos tuvieron superestrellas, Maradona estuvo en Boca y eso es una atracción fuerte porque tuvo una gran trascendencia, no como Kempes en River que no tuvo esa trascendencia mundial.

En esa internacionalización, Maradona ayuda, en término local, es más ídolo Riquelme, Palermo que Maradona, que estuvo menos tiempo, y tuvo una serie de conflictos.

Otra de las cosas que Boca hizo, siendo el primero en hacerlo, en los tiempos de Macri fue las giras afuera, salió a hacer giras internacionales, que hoy lo está haciendo el Barcelona en Asia, en Estados Unidos, y van buscando lugares donde quieren posicionarse.

También es muy importante cómo trabajó Boca el *merchandising*, porque eso también sirve mucho para una inserción internacional. Sin ir más lejos Boca, teniendo que



ver con la internacionalización, hizo una marca de cigarrillos, en realidad lo hace una licencia, hay una compañía que se llama “Puros del Iberá”, que compró la licencia de Boca y de River, y ¿cuál es la estrategia? Hoy cuando se piensa en puros pensás en los cubanos y los dominicanos, pero nunca pensás en un puro argentino, entonces no tenía historia, por lo tanto esto le da Boca a los “puros del Iberá”, le da historia, si vos le querés llevar a un tipo que fuma puros, le llevás un puro argentino, de Boca, entonces Boca le da historia al puro argentino. Ahora, para que eso pase tiene que haber muy buena estrategia de licencias y el cuidado de la licencia, porque así haces productos que sean lindos y tratás de combatir fuerte el truchaje (siendo Boca el club más activo en hacerlo, con una red de denuncias) para evitar situaciones como por ejemplo un logo mal puesto, y eso le pega a la marca definitivamente. Entonces otra de las cosas buenas que hicieron fue el registro de la marca y es el trabajo muy profesional que hicieron en términos de licencias, que el que trabajó ahí en el inicio fue Francisco Aguiar (que hizo el libro con Gerardo Molina), él trabajaba en una compañía del Grupo Clarín que se llamaba “Multideportes”, que era la que tenía la licencia de Boca, después pasó a “Pro-enter”, pero concretamente me parece que el tema cuidado de la marca también es algo importante, porque vos le estás vendiendo tu logo o tu escudo a un inglés o un francés y tiene que estar limpio, si es trucho o si está todo desdibujado, no da, ahí es donde Boca trabajó muy bien, te diría que lo que hoy se vende de Boca en términos de licencias es muy grande, todos los demás clubes no llegan a vender todo lo que vende Boca. Pero es un trabajo profesional para hacerlo.

Me parece como que Boca se ha desarrollado más y miró mucho para afuera en comparación con River, aprovechó la coyuntura de que el barrio de la Boca, la mística de Boca, de Maradona y todo eso lo supieron aprovechar, en cambio otros no, sobre todo muchos clubes que tienen ídolos de mercado interno, como por ejemplo Bochini, nunca pasó de la Argentina, Rubén Paz nunca pasó de la Argentina, el Chango Cárdenas más allá del gol contra el Celtic, lo mismo pasó en River con el Beto Alonso que no tuvo trascendencia, Francescoli era muy bueno acá pero en la selección no jugaba bien, en cambio Maradona fue muy fuerte. Hubo un trabajo atrás, no fue casual.

### **Como hincha y como especialista, ¿cómo ve la marca?**

La marca la veo bien. Todos los clubes tienen mucho que ver con la pasión. La razón por la cual las empresas ponen tanta plata en el fútbol en particular es porque lo que están haciendo es comprar fidelidad, vos podés cambiar tu auto sino te gustó, cambias de marca, lo mismo con el restaurante, si no te gustó cambias o no le dejás propina al mozo, pero vos no te hacés hincha de Independiente si el Licha López no hubiese metido el gol, entonces ahí es donde la fidelidad es el punto clave, las marcas deciden entrar en el fútbol por eso. No es casualidad que la camiseta de más alto valor sea la de Boca. Vos te sentás con la nueva dirigencia de River y te dicen nosotros no cerramos al mismo número que Boca cierra con el BBVA, ok, pero no consta pero se huele que siempre Boca tiene un plus arriba de River, entonces eso te lo marca el concepto de la pasión diferente, Racing siendo mucho menos que Independiente en término de clásico, título y demás y es una camiseta que se valoriza más que la de Independiente porque hay un valor económico del hincha mayor. Salvestrini hizo el valor económico del hincha, lo que hace es un estudio de cuánto vos como hincha invertís en tu club, se toma el ticket de la entrada, el abono de la tv, el *merchandising* que comprás, cuántas camisetas comprás, entonces cuando le das un ponderado y un número y lo multiplicás por la cantidad de hinchas, te da cuánto vale. Entonces esa es otra manera de mirar a los clubes, de acuerdo a la pasión. Cuanto más pasión, más productos comprás, ahora para eso tenés que tener armado una red y un trabajo bien hecho, para evitar

situaciones como les ha pasado a algunos clubes que han salido campeones y no han tenido productos para vender, no estaban preparados, entonces ahí es donde tiene que haber un trabajo muy profesional para desarrollar. Lo que no vendiste el segundo día, listo, ya está.

**¿Cómo cree que todo esto que venimos hablando del marketing influyó en la actividad turística? ¿Cómo influye la marca boca en la actividad turística?**

A los turistas les atrae la zona, el barrio de La Boca, La Bombonera, y también los títulos. Es decir, me parece que Boca al haber ganado todo lo que ganó le dio una visibilidad en los medios internacionales y la gente quería ver que había ahí, me parece que sin títulos no hubiera sido así, o sea hubiera tenido una cantidad importante de turistas pero el título lo que te permite es un plus muy, muy superior, y tené en cuenta que la mayoría de los títulos importantes que Boca ganó fueron internacionales, o sea, Boca se formateó para ser internacional, Boca no ganaba los torneos locales y ganaba la copa, y eso le permitía seguir ganando y tener la posibilidad de jugar afuera y crear un show fuera de Argentina, con lo cual ahí los resultados deportivos acompañaron muchísimo, porque vos podés hacer todo un esfuerzo pero si no trascendés de tu frontera no pasa nada. Vos fijate que San Lorenzo, se internacionalizó por el Papa, no por la copa, el eje internacional se lo da el Papa.

**Usted dice pasar la frontera, ¿y por qué hoy en día Boca sigue siendo tan fuerte?**

Y bueno, porque tiene una historia armada y, aparte, la tiene desarrollada, la siguió desarrollado y trabajando, siguió siendo fiel aunque no saliera campeón, siguió trayendo jugadores de afuera para anclarlos, tiene un departamento internacional, tiene un montón de escuelitas, Boca fue el primer club que se metió en escuelas, y lo desarrolló mucho, eso también permite internacionalizar y estirar la marca un poco más.

**Usted antes del 95, antes de que venga Macri y por más que haya estado sin salir campeón durante dos años y estaba acomodando el club de a poco, ¿observaba turistas en la cancha?**

No. Esto empezó a pasar porque Boca hizo varias cosas para que esto empezara a pasar. En el gobierno de Macri en Boca, lo primero que hizo fue certificar ISO 9001 el estadio, certificar el espectáculo, Boca mejoró las plateas, mejoró las condiciones, pude entrevistar a Jorge Valdano, cuando estaba como director general del Real Madrid, y él me decía algo interesantísimo, que es que el Bernabeu, que nació en 1957 -la construcción- tiene un 4% de asientos *business* y un 96% de asientos económicos, como la distribución de un avión. Ese 4% *business* le representa lo mismo que el otro 96% restante en términos de ingresos. Esto es porque el tipo tiene 200 lugares que los vende a 100.000 euros por año y 100 que los vende a 200.000 euros por año, entonces el marketing que hace para vender esos de 200.000 euros por año es que si vos comprás esto, una vez por lo menos el año te encontrás con el Rey, con el primer ministro y todos los domingos te encontrás con todos los ministros, ese es el argumento que tiene. Cuando vos ves la Bombonera, cómo está armada, cómo creció en lugares *business*, o sea, la platea de abajo, los palcos, las plateas a los costados, algunos palcos y plateas preferenciales, lo que hizo es aumentar el ticket promedio. Ese es el punto clave que te determina que el turista quiera ir, porque a algún turista le interesa el folklore de ir al lado de la 12, pero muchos también quieren la comodidad porque están acostumbrados a ir a ver al Manchester City, al Manchester United, que todo funciona, que el asiento está ahí,



entonces Boca preparó su estadio para que eso pase, los demás clubes lo tienen menos desarrollado a esto, Boca lo preparó un poco por misión pero también un poco porque la demanda lo pedía, entonces lo armó a través del museo. El museo le daba 50 lugares que lo podría distribuir. Hoy en día Boca es lo que es, por lo que ganó y por lo que hizo Macri. Vos podés tener mucho éxito deportivo y no acompañar con el proyecto, podés tener un proyecto bien marketinero y no ganar un solo título, en este caso coincidieron las dos cosas. Boca se preparó bien. Salvestrini dijo “nosotros tenemos que tener una base sólida desarrollada por el departamento de marketing, para que el campeonato sea el plus, o sea que si no ganas igual vendas”, porque sino tenés una volatilidad enorme en tus ingresos. Entonces Boca armó una base para que si salía campeón, fuese como el aguinaldo, pero si no, que sea sostenible en el tiempo el tema de ingresos provenientes del marketing. Yo no tengo los números de cuánto es el ingreso de gestión comercial y de marketing y vas a ver que Boca está muy por arriba de la media, generalmente (históricamente) fue 33 % marketing y comercial, 33% ticket y 33% de derecho de televisión. Me parece que Boca no tiene un súper ingreso de *ticketing* dado que la Bombonera es chica y si de marketing, que es un porcentaje mayor porque tiene mucha crecida y, aparte, ha creado otras cosas que también están buenas porque lo del socio adherente fue una pegada porque ahí lo que lograron es humo, porque no te dan nada, pero crearon una fidelidad impresionante, la gente quiere tener el carnet, el modelo es la mitad de lo que paga el socio activo, eso también ayudó mucho a la internacionalización. Otro concepto bueno es el de las peñas afuera que también han generado un espacio interesante para poder desarrollarlo. Boca tiene un restaurant en Nueva York, en Queens, llamado Boca Juniors, y, si bien es un emprendimiento privado, Boca lo convalida.

**Usted como hincha, ¿pensó que Macri cuando agarra el club en 1995 iba a estabilizar el club, a dejar la Bombonera como está, a llevarlo a lo más alto de todo?**

Yo fui siguiendo mucho el proceso de Macri porque encima soy amigo del vocero de él, con lo cual venía viendo todo, tenía algo de información y eso. Un dato no menor, que me lo dijo el mismo Macri, cuando vino a mi programa, dijo que “teníamos que lograr que gente que no era de Boca pudiera ver los cambios de la Bombonera, eso explica por qué lo llevábamos a Lenny Kravitz, por qué llevamos a Serrat y Sabina, porque lo que queríamos era que gente que no fuera de Boca viera los cambios que hicimos en Boca”. Los de Boca lo percibieron cuando iban a la cancha, los visitantes no lo percibían porque venían con la idea de ganarle a Boca, y cuando me lo decía, yo le comentaba que a mi madre le pasó, yo la llevé para ver el disco “Con Boca en Boca” y lo primero que me dijo cuando la llevo fue “che, yo nunca había ido a la Bombonera, pero no hay olor a orina como dicen todos”. Macri entonces lo logró. Definitivamente uno veía, no que llegaba tan alto, no que le iba a ganar al Real Madrid, pero sí sabía que había chances, ¿por qué? porque estaba muy ordenado el club, y una vez le pregunté cuál era el secreto, y la respuesta fue: “muy sencillo, en RRHH puse un pibe que manejara gente, en tesorería un tipo que manejara plata, cosas elementales, pero en muchos clubes eso no se hacía, si fulano te ayudaba a ganar las elecciones lo tenías que poner y hacía un zafarrancho, entonces ordenó lo desordenado, y como fue el primero que lo pegó y, encima, al poco tiempo le aparecieron los resultados deportivos, le puso una diferencia muy alta a los demás, hoy todos los clubes grandes que ganan cosas están manejados por un empresario, te guste o no te gusta, seas asociación civil, o lo que quieras, Angelici es empresario, D’Onofrio es empresario, Blanco es empresario, Tinelli-Lammens



empresarios, no es casual, o sea, este biribiri folklórico de que soy hincha del primer día no te alcanza porque se manejan grandes presupuestos.

**Y en cuanto a esto que usted me dice sobre los empresarios, ¿usted cree que cualquier club, más allá de los recursos que posea, si los tiene o no, o si los puede generar, puede llegar a convertirse en un atractivo turístico como hizo Boca? (suponiendo que está en una localización que tiene servicios, accesibilidad, entre otras?)**

Todo es una cuestión de *management*, por ejemplo, Argentinos Juniors podría haber generado el concepto de “Semillero del mundo” y lo podría haber hecho marketinero y no lo hizo, por ejemplo Maradona estuvo en los dos equipos y el estadio de AAJJ se llama Diego Armando Maradona, así y todo no lo supo capitalizar, y eso que está en una zona céntrica porque La Paternal está en pleno centro, o sea, podría no tener mucha atracción pero tampoco estás lejos, no estás en Balcarce, entonces me parece que todo tiene ver con que lo puedas capitalizar o no, con Boca se unieron todos los planetas, Avellaneda no es tan lindo, no tenés mucha magia para hacer, y, encima, Avellaneda tiene la problemática de que tiene una cancha al lado de la otra, es decir, si vos querés hacer algo para ver Independiente, tenés el de Racing al lado y viceversa, me parece como que no da la condición. Mismo la ciudad de La Plata. Con Boca medio que se unieron los planetas y también se preparó mucho para eso, porque Boca fue el primero que entendió, lo del escudo tampoco fue un tema menor, el cambio de los colores, de hacerlo más liviano, Boca entendió algo que una vez le escuché decir a Florentino Pérez, presidente del Real Madrid, él, en su primer etapa le hace una pregunta el diario “El País” y le dice “¿con quién compite?”, y la primer reacción que él podría tener sería contra el FC Barcelona, pero no, él contestó que el Real Madrid “competía con Disney, sus películas duran dos horas, el partido también, yo tengo que lograr que vengan a ver el partido y no vayan a Hoyts (cine), tengo que hacer que la gente compre el plus deportivo y no el HBO, y Cristiano Ronaldo es mi George Clooney”. Esa es la mirada desde el lado del entretenimiento. Cuando vos lo ves desde ese lugar, vos viendo que Boca fue haciendo esos pasos, Macri no dijo yo compito con Disney pero puso un estadio mucho más lindo, hizo todo mucho más cómodo, vendió los palcos en un remate donde remataba él y compraba éste y el otro, fue llevando a gente de otro nivel a la Bombonera, sacó al Pizzero, es decir hizo un montón de cosas de movida sigilosas y estratégicas, pero fue generando ese terreno para que pasara. Macri tenía un plan, Nike, que no casual, es una marca que buscaba meterse en el fútbol, que le puso la franja blanca, Maradona dijo que parecía la de Michigan, Nike compró historia con Boca. La elección de Nike como si hubiese sido la de Puma, que son transgresoras, le ayuda mucho a eso, fijate: la camiseta de River es exactamente igual desde hace 23 años, ahora metieron la negro con la franja roja, pero la camiseta de River es igual desde hace 23 años. Y Boca, no, Nike con Boca innovó, Boca fue mucho más revolucionario, colores llamativos en las camisetas alternativas, algunas con la franja más grande. Nike fue jugando con la camiseta de Boca, fue transgresor. Yo vivo teniendo discusiones, porque cuando Boca hace algo muy quilombero me llaman de radios partidarias por ser referente. Imaginate el día de la camiseta rosa el desastre, el quilombo de la rosa lo hicimos nosotros con Tiro Federal, la lanzamos en 2008-2009. La camiseta se agotó, había mercado, me decían “no, pero los colores y la tradición, la historia”, no importa, se agotó, la gente la compró, y eso me hizo pensar un razonamiento para salir con algo más profesional que decirle “che la compraron” y digo, a mí me gusta que mi club (y eso Boca lo hizo muy bien) logre tener una amplitud para pescar la mayor cantidad de hinchas posible, que viejo se siente identificado con Boca por Rojitas, por Madurga, y mi hijo juega a la play con la camiseta

rosa, ese es el club que yo quiero desde el lado del posicionamiento, de la mirada, de la misión, que pueda llegarle a un pibe de 10, porque sino a ese pibe de 10 lo perdés con el Barcelona, con el Real Madrid, con Beckham, con Rooney, con el Arsenal. Si vos no te aggiornas como club y no vas generando, adaptándote a lo que está pidiendo el mercado, totalmente, entonces ahí está la cuestión. Y no solamente eso, tenés un gigante como es el Barcelona, que si el Barcelona innova en una camiseta violeta... Después fue pasando, el Real Madrid tiene una rosa. Lo interesante es que vos vas aggiornando el club hacia la globalización.

**Museo y Hotel: ¿cómo cree que impacta en la imagen del club el tener el museo y el tener el hotel? ¿Usted piensa que en el hotel hicieron una investigación de mercado para ver si la gente necesitaba hospedarse o dijeron “hagamos un hotel para que esa gente que venga del exterior...”?**

Sí, o del interior. Yo creo que hay dos cosas. El museo está pegado a la bombonera, tiene las reliquias, también le están dando esta mirada tecnológica que está buena, aunque le faltan piezas de colección, pero el público lo quiere mucho más audiovisual y todo eso. El Hotel es otra cosa, lo hicieron hinchas de Estudiantes (los Mocchoni, mismos dueños del grupo Solanas), es un hotel de diseño, muy lindo, pero creo que al hotel lo que le falta es alma de Boca, y eso es lo que pasó es que, la idea, yo no sé si estaba en el contrato, es que los jugadores se alojen ahí en momentos de la concentración, con lo cual eso le hubiera dado otra vida, otra magia, otra impronta, lo que pasó es que como venía teniendo buenos resultados deportivos, no cambiaron el hotel de concentración, y el hotel quedó desarticulado del mundo Boca. Le faltó la esencia, le faltó alma, algo que algunos medios periodísticos daban por hecho: que uno como hincha tenga la posibilidad de compartir un lugar con los jugadores del club. Y tampoco los jugadores ayudan mucho, porque está esa mercantilización de los jugadores de “cuanto me toca a mí por X cosa”, no es tan sencillo. Hay un par de cosas interesantes para plantear en este caso.

Otro error estratégico de Boca en términos de internacionalización fue el avión del 2007, el error no fue el ploteo que estuvo bien por la visión que daba, sino que el error fue que Boca le haya alquilado el avión a Aerolíneas, haya salido a vender los pasajes, se “empomó” con la mitad porque hubo pasajes a 3000 dólares y los otros a 500 dólares. En el mismo avión viajaba gente que había pagado distinto valor, y se ponían a hablar y puteaban a Boca, todo mal. Y el detalle es que los jugadores no viajaban en el avión, porque si viajaban en el avión, vos pagabas 3000 y, de última, decías “bueno, viaje con los jugadores”, pero no, viajaban por la línea aérea de la copa y Boca se había comprometido a llevar al equipo con ellos. Entonces lanzaste un avión sin que estuvieran los jugadores, y la verdad del diferencial de que vayan 7 gordos con la gorra de Boca, no es lo mismo. Ahí el error fue no decirle a Aerolíneas “che, seamos socios, encargate de vender y dame una regalía por lo que vendés” y no, alquiló un avión, tuvo que dejarlo en un hangar y le salió carísimo. Boca sólo ganó 150.000 dólares con el chiste del avión. Esa es la parte que no funcionó.

**A raíz de esto, ¿cómo piensa que surgió la idea del hotel? ¿Se investigó al respecto como impactaría?**

Para el hotel, el grupo Solanas con la licencia en Boca vio la oportunidad y lo hizo. Seguro hicieron un estudio de mercado y lo hicieron.

**Más que nada porque los que se hospedan no son locales**



No, son todos del interior o afuera. Es una zona donde hay mucho turista porque está cerca de San Telmo, el Intercontinental a la vuelta, digamos es una zona donde los turistas lo buscan.

**¿Considera que el modelo que toma Macri, que es un modelo que es muy parecido al que en su momento tomó el Real Madrid, el Barcelona, Manchester United? ¿Lo aplicó correctamente?**

A ver, dentro de lo que es la limitación de Boca, si, digamos no tenés la chance de tener un chino todos los años, de tener a David Beckham como embajador y que las chicas se mueran por él. Boca tenía jugadores feos, no te ayudó. Dentro de las limitaciones que tenía Boca, lo hizo muy bien. Mi sensación es que, como hincha de Boca, me sentía orgulloso de lo que veía de Boca desde afuera, no sentía que quedáramos grasas, vos veías lo que pasaba con Boca cuando ibas a afuera y no sentías envidia por otros, te sentías orgulloso de que, más o menos, estábamos parecido. Eso te demuestra que se trabajó bien, porque eligieron la marca justa para hacer esto que fue Nike, eligieron las personas que trabajaron la marca hacia afuera, que le cambiaron y mejoraron la estética del club, la cancha, la hicieron más linda, te daban ganas de que venga un turista, de traer un gringo y mostrarle, estiraron la marca para distintos lugares, supieron alquilar la cancha para otros eventos, el merchandising era mucho, variado y lindo, generaron un museo novedoso, crearon espacio para ir con la 12 u otros muy acogedores para ver el partido con catering de sushi con estilo europeo, generaron un montón de acciones para hacer que la marca Boca esté bien representada internacionalmente y, de yapa, acompañaron los títulos. Y el golpe de efecto ahora fue la llegada de Tévez, que podría haber ido a cualquier lugar y vino acá por muchísimo menos. Eso también fue un golpe de efecto muy importante, sobre todo en un momento donde River venía ganando todo, fortaleció mucho la marca Boca el hecho de que Tévez resignara mucho por venir en un momento clave porque Boca venía golpeado por el tema del gas pimienta, eso fue lo que le hizo cambiar de eje a Angelici, el hecho de pensar “che, venimos muy castigados con el gas pimienta, tenemos que cambiar la imagen” y Tévez ayudó para eso.

**Y desde el punto de vista del marketing, ¿Cómo piensa que está el tema hoy, en la era Angelici?**

Yo creo que hizo cosas muy buenas en la primera gestión y ahora se está diluyendo. Me parece que el tema del gas pimienta golpeó mucho al mundo Boca, el hecho de que no haya hinchas en los próximos partidos, y demás, todavía faltan un par de añitos para que la historia quede limpia. Yo creo que se había aggiornado bastante con el nuevo isologo, las estrellas, la mitad más uno, y ahora necesita un *refreshing*. Boca perdió frescura, volvió a atarse a los resultados y no a la mirada del largo plazo, y cuando vos te alejás de esa mirada que traspasa los resultados, pasa que hoy Racing está mucho mejor en términos marketineros respecto a Boca y River, no tiene grandes cosas pero ha hecho unas cosas como para estar más prolijo, Independiente no tiene prácticamente nada, está muy flojo, pero me parece que Boca perdió mucho terreno.

**Respecto a esto que se está hablando acerca de que los hinchas ya no entran en la Bombonera, nuevos proyectos y demás, qué opina ¿cancha nueva o ampliación?**

Ese es un dilema difícil, por el lado del entretenimiento una cancha más grande, por el lado del romanticismo la misma cancha, el tema es que va a quedar mucha gente afuera, así que el mismo tipo que quiere ir a la cancha por la mística, el día que aparezca que la entrada vale 1000 dólares, se va a quejar, es decir, hoy por hoy si vos tenés que



reglamentarte a lo que es la FIFA, tenés que tener menos gente para que estén todos sentados y la entrada sale 300 dólares, es un tema muy difícil.

**Porque uno piensa en qué va a pasar, teniendo cancha nueva, con esa mística que busca el turista...**

Va a ser igual. Para el turista no va a cambiar, es muy difícil, porque, principalmente para la gente, la cancha es la casa. El corazón me tira que tenés que seguir en la Bombonera, la razón me dice que tenés que hacer algo más lindo, porque tenés que apuntar a ser Disney. A la larga si haces eso el mismo publico se va a acostumbrar, a la larga los reacios se van a ir muriendo, la nueva generación no vivió lo mejor de la Bombonera, no lo vieron a Maradona jugar ahí.

## **ANEXO VI: ENTREVISTA GUSTAVO GÓMEZ.**

Socio vitalicio del CABJ. Sociólogo. Escritor.

Entrevista abierta y semiestructurada, realizada el día 14 de marzo de 2016. Extractos citados textuales de la entrevista.

Comienza diciendo: Yo no trabajé ni trabajo en Boca, soy socio vitalicio, yo estoy escribiendo un libro de Boca que se genera a través de una investigación, una serie de preguntas y a partir de ahí sale lo que es la temática del libro de esa investigación que yo lo llame “Los Valores Bosteros”. Los valores bosteros desde el punto de vista del espíritu, es decir, quería ver si se podía llegar a alguna conclusión desde el punto de vista sociológico del perfil, del comportamiento, de hábitos, de características del hincha de Boca desde los valores humanos.

Entonces me ayudó Claudio Destéfano, que generalizó mi encuesta, además de la que yo venía haciendo, ahora la estoy procesando, y de ahí escribir el libro. Y lo que estoy haciendo es escribir un libro de lo que es el valor humano. El libro después se presentará en Boca. Por ahora estoy en la etapa de terminar la investigación. De ahí me surge las características, los motivos más frecuentes, te dan una idea, “acá tenés un caso testigo de lo que sería un hincha de fútbol en general y éstas son las características de un hincha de Boca”, después comparar, y empezar a hablar de historias en donde los valores bosteros.

El espíritu bostero se pone en cuestión de demostrar la realidad, de gente con enfermedad, con lo religioso, entrevistas a un cura, a un sociólogo, un filósofo, obtener distintas miradas, para ver las características de los valores y lo que surgen está orientado hacia eso. Y casos concretos de vida de personas que el espíritu lo han puesto en pos de recuperarse o salir de una determinada situación. Esa es la temática del libro.

Tenemos un presidente que empezó su desarrollo desde ahí, desde el fútbol. Y es ahora presidente de la Nación.

### **¿Qué visión, además de hincha tiene del club?**

Te digo, del trabajo que voy haciendo, como hincha es como que empezás a percibir determinados tipos de cuestiones, es como cuando vos tenés un anteojito rojo y ves todo medio rojo, entonces cuando vos sos el club, ves determinados tipos de cuestiones. Y el club lo que tiene es mucha historia y lo que conformó al club a lo que es hoy, más allá de que Mauricio Macri hizo un excelente trabajo de marketing, es que el club no empezó de la nada, por algo es el club más popular, el club que tiene más importancia. Pero en función de lo que vos estás haciendo, Boca empezó a ser famoso en el mundo en una gira que se hizo en 1925, en donde fue el primer equipo argentino y uno de los primeros de América que hizo una gira muy exitosa, y, a partir de ahí, Boca logró tener una referencia en el exterior, de hecho en el himno de Boca si vos lo escuchás habla de esa gira. Gira que también marca el inicio de la 12. **Que turistas vengan a pasar un día con la 12.** Sí, tal cual. Que es el más conocido, es el más popular. Es un club que se caracteriza por la 12, que impacta tanto porque una de las características (y Racing tiene algún parentesco/paralelismo ya que es distinta a otras hinchadas) es que, a

veces, no es lo mismo ganar de cualquier manera sino ganar CON la gente, la importancia que le da el hincha de Boca a la gente, a veces Boca gana y la gente no participa y eso no es lo mismo, es decir, el hincha de Boca es como que le gusta la co-creación (ahora que se habla tanto de la co-creación). Lo que vio Mauricio y toda la gente que lo siguió, Salvestrini en su momento, es “che, Boca es algo suficientemente conocido como para extra-polarlo”, vino una campaña de fútbol importante, salió campeón del mundo un par de veces, entonces eso le dio cierta trascendencia. Pero lo que hizo fue empezar a tomar determinados valores, determinados tipos de comportamientos y lo mostró, los hizo más evidentes. El cambio de imagen del club, el cambio del logo, el cambio del escudo, el cambio de cuestiones de la cancha, determinado tipo de *merchandising*, el museo, cuestiones de marketing pero no superficial (no “algo marketinero”, de un marketing bien estudiado profundo y desde los valores).

**Realmente utilizaron técnicas de marketing para cambiar, vieron la oportunidad y cambiaron.**

Sí, vieron la oportunidad y lo cambiaron. Pero otros quisieron hacer lo mismo y no les fue igual. Y eso creo que tiene que ver con la popularidad, lo que fue también en la época de esos 10 años de Macri de mucho éxito. Pero lo que se ve es que hay un sentimiento que se va transmitiendo de generación en generación, también hay algunas cosas de Facundo Manes (neurociencia): Manes te habla de que la neurociencia, en realidad el cerebro no es un órgano rígido, se va constituyendo y las células que se producen en las neuronas de más, se va configurando en función de los hábitos, de los comportamientos y por eso hace mutaciones genéticas que hacen que determinados comportamientos vayan pasando de generación en generación. Cuando uno elige un club de fútbol lo elige porque hay alguna cuestión que tiene que ver con lo emocional pero también por cierta predisposición genética que es para tenerlo en cuenta.

Hoy el neuromarketing como que utiliza información más de los estilos de comportamiento, y en función de eso empieza a perfilar gente, hacer datas y ese estilo de cuestiones. Acá yo lo llevaba para el lado de por qué el hincha de Boca...

[INTERRUPCIÓN LLAMADO POR TELÉFONO]

Creo desde el punto de vista de lo que Boca ha logrado significar en el mundo del fútbol, inclusive diferente a lo del Barcelona, más allá de que vos lo estás tomando desde ese lado y está bueno, creo que Boca generó algo: que alguien quiere ir a una hinchada con la 12, que un turista pague por eso (y que encima paga una cifra muy importante), y que los haga felices. A diferencia con el Camp Nou, no es la misma emoción. Tengo dos hermanos hinchas de Boca viviendo en Barcelona, mis sobrinos (nacidos allá) son todos del ‘Barça’, él me decía que es distinto, porque si bien son apasionados no hay esa transmisión generacional de transmitir la pasión de padre a hijo. A ver, en otros clubes pasa algo parecido, pero el hincha de Boca es particular porque tiene que ver hasta con cuestiones que no pasan por lo deportivo, sino por esta sensación de importancia de sentirte acompañado, de la mística, de la emoción, de determinados tipos de cuestiones, que, por ahí en un club como Racing lo ves, en River no lo ves tanto, en clubes de otras características son distintos, otras condiciones, eso te demuestra que hay algo que tiene que ver con el cerebro y con la toma de decisiones.

Otra cosa que es importante en el marketing es ver si a, través de determinada marca o determinada impronta, hay gente que esté dispuesta a pagar. Esa es la clave para el turismo o para vender lo que quieras. Y no en todos los clubes la gente está



dispuesta a poner plata para algo que te identifique con ese club, como San Lorenzo ahora con la cancha, con la nueva construcción. En Argentina es muy particular como se vive el ambiente del fútbol, pero en definitiva para el marketing, para que vos pongas un hotel y que tengas una determinada situación o la gente quiera ir a la cancha o a vivir una experiencia y esté dispuesto a pagar U\$S 1.000 -1.500 para vivir un Boca-River o cosas de ese estilo es porque, de alguna manera también, es el vivir la experiencia. Hoy en marketing se habla de la experiencia, como concepto en el que me pongo en el otro lado y veo qué experiencia querés vivir y, en definitiva, lo que vos te querés llevar, las nuevas generaciones, lo que vos te querés llevar para tu biblioteca son EXPERIENCIAS. Y las características de un partido de fútbol, de lo que significa como la gente va a la cancha, de toda la mística, de la previa, la posterior, hace que sea toda una experiencia, por eso se puede vender y, por ahí en otros clubes no hay la misma reacción frente al estímulo club de fútbol respecto a lo que hace la gente por ese club de fútbol, por las cosas que hace esa gente por el club.

**¿Usted cree que el marketing, más que nada la llegada de Macri y su puesta en práctica hizo levantar al club? ¿O cree que pasa por otro lado?**

No, no, esto decididamente tiene mucho que ver, porque todo tiene que ver con todo. Si vos te empezás a sentir orgulloso porque ves algún cambio, eso es como que te inspira. Todo esta cuestión inspiracional de la que hoy se habla mucho hace que inclusive los jugadores, la gente y demás, empiecen a ver cosas nuevas. Obviamente si no hubiese habido resultados, no sé si hubiese sido lo mismo.

**Macri tardó dos años en poner al club en orden, después vino el éxito deportivo, pero para no confundir esto, el éxito deportivo vino de la mano...**

De una preparación. Sí, de una mejora, no sólo en el marketing, sino en el *management*, en la convicción. Lo que recuperó Macri es el espíritu bostero, esta cuestión de superar la adversidad. Cuando estábamos muy mal y no podíamos salir del pozo, y pasaban años y presidentes nuevos y no salíamos de ahí porque no se pudo recuperar la mística, el espíritu de Boca. Yo creo que Macri logró rescatar ese espíritu, inclusive agregándole determinadas características de un buen fútbol, que siempre Boca se caracterizó por el "huevo, huevo, huevo", Giunta, todos esos tipos de jugadores, Chicho Serna, y le agregó a Riquelme, los mellizos, a Cagna, Córdoba en el arco, Samuel, el negro Ibarra.

**Y, más que nada, combinando Marketing y deporte, en el sentido que salió a buscar jugadores de afuera para llevar su fútbol a esos países, por ejemplo Colombia.**

Sí, sí, y después también, que hoy todavía está, no sé hasta qué punto le dan bolilla, a trabajar en la RSE, en la responsabilidad social. Boca empezó a aparecer más en peñas. Empezó a trabajar mucho la presencia de Boca y jugadores en todo el país, yendo a eventos. Se lo puso mucho en valor a eso, que también fue parte del manejo del marketing. La parte solidaria, fue muy importante para mucha gente. Y después también creo que otro concepto que desarrolló Macri bien es todo lo del *networking*, es decir, todas las redes que fue haciendo con los clubes de afuera, con clubes más chicos, en su momento trayendo juveniles (ejemplo de Argentinos Juniors -Riquelme-), todo eso fue *networking*, Cuando empezó a colocar los jugadores como Samuel, Gago, a Banegas, a Tevez, y demás, todo eso fue porque Boca hizo un buen marketing desde el punto de vista del *networking*.

**Sobretudo por el antecedente que tiene, porque Macri instala todo esto a partir del modelo de otros clubes, como es el Real Madrid en su momento.**

Sí, ahí el tomó cosas, de trabajar desde la camiseta, con los *sponsors* y la de los mismos (antes Boca tenía cualquier cosa, tenía Vinos Maravilla y no podés tener Vinos Maravilla en la camiseta de Boca que fue un papelón). Lo mirás ahora y decís “no, tenés que tener primeras marcas”, te demuestra qué marcas están interesadas. Boca trabajó bien en elegir los *sponsors*, pero Boca nunca tuvo tanta venta de jugadores al exterior como tuvo en esa época, y tuvo que ver con este proceso de *networking* que hizo de armar redes y creer en eso. Hoy está tratando de hacer algo en el gobierno de ese aspecto, de no hacer tan protagonista su figura, eso me parece importante, de armar equipos, eso también tiene que ver con una especie de marketing.

Un tipo muy importante en la época de él fue Orlando Salvestrini. Él fue el operador de todo Boca, junto con el que el falleció, Pompillo, que también fue un sucesor. Pero Salvestrini era más bicho de negocios, como que le llevaba las iniciativas a Macri y él las empujaba. Un tipo brillante desde el punto de vista de las estrategias, de cómo posicionar al club, copiando algunas cosas del Real Madrid. Como todas las giras a la cancha, llevar a hacer giras internacionales a los clubes. Boca fue el primero que trajo a jugar a un japonés acá (Takahara), y todo eso fue en la época de él. Eso también hace que un japonés, que mucho no saben de fútbol y juegue en Boca, imaginate para un japonés que para ellos la pelota es ovalada jugar en Boca, en el equipo donde jugó Maradona, es tocar el cielo con las manos. Y tuvo mucha trascendencia, él logró imponer la camiseta de Boca donde Boca después fue a jugar a Japón (y, encima, no lo llevaron). Después quiso hacer algo con los chinos pero no llegó.

**Usted como hincha y socio, ¿cómo ve y cómo lo ven sus hermanos que viven afuera el hecho de la presencia mundial que tiene Boca y no otros equipos? Por ejemplo, uno va a Barcelona y no encuentra camisetas de River, Racing o San Lorenzo, pero sí de Boca...**

Ellos sienten orgullo. Siempre están pendientes, escuchan los partidos. Pero a mí me ha pasado de estar en otros lados, el año pasado en Marruecos, en Turquía, y siempre voy con la camiseta de Boca para ver qué me dicen y siempre se escucha el “Boca, Boca, Tévez, Maradona”. Con la de Argentina más todavía, pero se reconoce en todos lados. En Europa es más que conocida, pero en Marruecos me pasó que había jugado el año anterior San Lorenzo la final con el Real Madrid y era todo Boca y San Lorenzo. Ellos me dicen que ven un proceso de desarrollo parecido al que hizo Barcelona como marca, inclusive de armar equipos con buenos jugadores, de la exposición. Aclarando que son otros presupuestos, el manejo por Boca y el manejo por el FC Barcelona. Yo creo que el proceso fue inteligente porque una de las primeras cosas que cambió Macri además de todo el Merchandising, toda la estética de la cancha, tuvo la audacia de cambiar todo el palco. Hizo una obra importante.

**¿Qué visión tiene respecto a una nueva cancha o a la remodelación y ampliación de la actual Bombonera? Porque uno piensa en que va a pasar respecto al turista, que quiere venir a conocer la Bombonera, quiere venir y pasar un día con la 12. O sea, si hay un estadio, una nueva “Bombonera”, el turista va a pasar un día con la hinchada, pero, un nuevo estadio ¿tendrá la misma mítica?**

Para mí, Boca tendría que, eventualmente, mejorar la Bombonera. Salir de ahí... Lo vas a seguir como hincha, pero nunca va a ser lo mismo. Es así... Más allá de que hay

cancha mucho mejores, y que la gente no entra, y si no sos socio no podés ir a ningún partido, pero me parece que está demasiado pegado. Fijate Gimnasia, que perdió el clásico el otro día en el estadio Único, y no quieren jugar más en ese estadio. Es terrible, no quieren saber nada. Pero bueno, también es cierto que Boca no sería nada sin River, y River no sería nada sin Boca, el rival, pero creo que River siempre lo siguió de atrás. Boca siempre tuvo más iniciativa. Me parece que la gente de Boca es más seguidora del producto Boca, es más popular, y lo popular atrae lo popular. Entonces la gente sencilla valora lo que es como ellos, el esfuerzo, y siempre la característica de Boca es el esfuerzo, la pasión, el orgullo, la humildad en el sentido del valor de las cosas simples. Es decir, el hincha de Boca no se siente como el Real Madrid. Me encantaría ganar y ganar como gana el Real Madrid o el Barça, pero Boca valora el esfuerzo. Fijate que los jugadores patean a la tribuna y la gente aplaude, y eso es característico del hincha de Boca, uno de River o Newell's no haría lo mismo, o la patada de Krupoviesa. Es decir, son cuestiones que tienen que ver con el esfuerzo que es un valor, con la capacidad de resiliencia (capacidad de superarse a la adversidad), sentirse uno más como el jugador número 12. Los demás equipos que se fueron a la B, menos el nuestro, (que no es el caso de Racing, que siempre lo rescato, son hinchas más sufridos, es otra cosa, pierden y le dan lo mismo), entonces hay un concepto que se llama resiliencia, que es la capacidad de superar a la adversidad, que ahora a veces nos cuesta esos partidos, pero he ido a partidos de chico con mi papá y Boca iba perdiendo 0-2 y la gente hinchaba y ganaba 3-2, lo daba vuelta. Es decir, esa capacidad de no darse por perdido es una capacidad de resiliencia que no sale de la investigación como un valor de otros clubes, me sale mucho del hincha de Boca: "no importa, vamos a superarnos, vamos de vuelta", y hay clubes que pierden y las tribunas están vacías. El único club parecido que aún perdiendo lleva gente a la cancha es Racing. River no, Independiente menos, no hay ningún club. Es "no, vamos a pelearla, ayudemos y apoyemos a los jugadores". Siempre va a estar el delincuente, el de gas pimienta, pero el espíritu del hincha de Boca es "vamos a pelearla", la pelea, siempre la pelea, no dar por perdido: esa es una características que sale de los valores, la capacidad de pelear la última pelota antes de que se vaya, tirar el centro atrás y que alguien la cabecee, es decir, este espíritu, incluso en los últimos años, que River trató de emular. River era un equipo que no era de poner pierna fuerte o pelear hasta el final, pero bueno, en alguna medida de "bosterizo". Ese es un valor que surge, el tema de la resiliencia, de no dar nunca las cosas por perdidas, esperar al domingo que viene para seguir apoyando.

### **¿Cuánto cree tiene de todo esto el hecho de tener una figura pública, como Maradona y Riquelme en su momento, Tévez ahora?**

Boca siempre necesitó figura fuertes. En los momentos que Boca no tuvo algún caudillo sentía como que faltaba algo, siempre en la época de Brujitas, potente en la década del 70, el Beto Márcico. Siempre hubo como referentes que Boca necesita y que, hoy por hoy, se ve en pocos clubes, hoy por ejemplo Milito en Racing, ahora River tuvo que traer a D'Alessandro porque no tenía ídolos, Trapito Barovero era el ídolo. Pero yo creo que Boca es un club que necesita referentes, le gusta los jugadores referentes como Riquelme, Tévez.

### **Pero bueno, la dirigencia se da cuenta que todo esto mejora la imagen del club.**

Sí, mejora la imagen, el juego, hace que los otros jugadores valgan más, los potencia, por algo un gran jugador de Huracán no vale lo mismo que un jugador de Boca. Ojo, no cualquiera se pone la camiseta, hay que bancarse la presión de la gente, de la

hinchada. Después, trayéndolo para el lado del turismo, yo creo que Boca es un club divertido, la gente disfruta la cancha. Por ahí no pasa en todos los clubes, aunque cada uno tiene lo suyo, pero me parece que el turista valora la experiencia desde la diversión. A veces miran menos el partido y más la hinchada, y esto tiene que ver con lo que pasa en la cancha, la gente y demás.

**¿Y cuánto cree que influye el marketing en esto de que Boca se convierta en un atractivo turístico?**

Me parece que tiene mucho que ver. Hay cosas de Boca muy freaks, como se llaman ahora, y lo que hizo el marketing de Boca fue mostrarlas. Me parece que eso también está bueno. Después lo pasional en términos de la relación con el arte, hay cuestiones como el arte dispuesto alrededor de la cancha, históricamente el tema de Quinquela Martín, como que siempre la cancha fue un lugar de referencia desde lo artístico.

**¿Pensó eso en lo momentos que Boca estaba en crisis y cuando llega Macri?  
¿Pensó que podía llegar a ser un atractivo turístico?**

No, no, la verdad que después de las experiencias que veníamos de años complejos. Aparte Macri no se lo conocía. Sí al padre, pero a Mauricio no lo conocíamos. Sí pensaban que se iba a convertir en una empresa, una Sociedad Anónima, que se iba a convertir en un modelo como los que hay en Europa, pero para nuestra sorpresa no lo convirtió en una Sociedad Anónima. Bueno en Racing pasó algo similar queriéndolo convertirlo en una S. A., y sin embargo, no lo hicieron. Creo que Macri tuvo la habilidad de darse cuenta que había algo más que hacer que una sociedad que ganara plata, pero me parece que también le puso algo que es la responsabilidad de los directivos patrimonialmente: eso le dio más transparencia al proceso, más allá que seguramente harán sus negocios. Si pasa algo, responden de su bolsillo. Eso fue clave, fue el primer club que hizo eso y me parece fue un golazo de Macri. Me parece que fue importante porque cuando vos, toda campaña de marketing para que te vaya bien parte de generar confianza, entonces él lo primero que hizo fue tratar de crear un aro de confianza, decir “mira yo vine acá, vamos a armar el proyecto que tiene éstas características, cambio de cancha, cambio de imagen, lo vamos a llevar a Boca a ser uno de los 5 más grandes del mundo” y el tipo lo hizo todo.

Pero como que primero hizo una propuesta, generó confianza, después empezó a alinear los patos, a decir “che, muchachos, tiremos todos para el mismo lado”. Mauricio Macri aprendió a escuchar a la gente, llevó al Bambino, a Bilardo, dejando pesos pesados en el banco, después llega Bianchi en un ciclo virtuoso, pero ahí es donde construyó la confianza, armó un proyecto, alineó los patos, empezó a decir acá está el club, tiene que haber una conformidad entre la dirigencia, lo que hacen los jugadores, el cuerpo técnico todo eso va enamorando de alguna manera a la gente, y la gente empieza a apoyar, ir a la cancha, a gastar más en términos del producto.

También en el 2006, cuando Boca cumplió los 100 años, hicieron una movida del centenario, muy marketinera, largando camisetas históricas, cosas que no se ven, sacó libros. River había hecho el centenario antes porque es uno o dos años más viejo y no había hecho nada, Boca armó un canal de televisión, empezó a mostrar al club desde otro lugar. Todo eso fue un proceso que lo puso en evidencia y en valor, y los resultados vinieron.

**Hotel Boca Juniors: ¿Usted cree que hicieron una investigación para ver si el hincha estaba de acuerdo, si lo necesitaba...?**

Algo funcionó mal ahí, porque no lograron la identidad. Llevaron al equipo muy poco tiempo. Podría haber sido una muy buena idea, porque toda la gente que viene de afuera al club Boca lo hacen vivir una experiencia, de hecho en otros países hay cosas por el estilo, pero noté que le faltó pegar. Me da la impresión que no tuvo el impacto que se buscaba. A lo mejor es porque Boca es la cancha, es la gente, es la 12, es La Boca, es Caminito.

**De alguna manera no supieron transmitir la pasión del hincha...**

Sí, lo hicieron como muy glamoroso. El hincha de Boca no es para ir a un hotel así... Sí un turista, pero el hincha no... Pero tendría que haber habido más presencia del equipo, alguna que otra cosa.

**Teniendo en cuenta que Boca tiene su museo en la cancha.**

El museo por ejemplo fue muy exitoso, pero te lleva la experiencia, porque te ponen el audio...

**Claro, hoy en día supieron adaptar a la experiencia Boca, que es algo parecido a la experiencia Barça. ¿Cómo impacta para la imagen del club el tener el museo, el tener la copa ahí y poder visitarla?**

Yo creo que es una forma de tangibilizar algo del club. Me pareció que eso está bueno. La gente puede ir, sacarse una foto. Poner a los jugadores en exposición es muy complicado más allá que hay presencia de los jugadores, pero es como mostrar las copas, sacarse una foto al lado de ella, me parece que es una forma de tangibilizar la propuesta de Boca que es más un intangible. Me parece tuvo la inteligencia de hacerlo en la cancha. Si lo hubiesen hecho en otro lado, por ahí pasaba como lo del hotel. Por ahí en hotel lo tendrían que haber hecho en la cancha, o en frente, algo así hubiera andado algo mejor. Lo hicieron en Microcentro y me parece que desde la ubicación no está bien acertado. En cambio Boca supo integrar bien Caminito, es decir, lo metió dentro de la experiencia Boca, eso estuvo muy bueno.

**El hotel falló como estrategia como falló en su momento la estrategia del avión...**

Sí, era para Japón nada más, pero falló.

**Ahí hubo un gran problema de desorganización, entre el organizador, el equipo no iba en el mismo avión...**

Sí, no cuajó la idea. Se priorizó el negocio. En este tipo de cosas tenés que ver que no todo negocio es instantáneo, sino que tenés que trabajarlo. Hay que trabajar la relación. El hincha de Boca es muy particular. Si estas vendiendo algo por venderlo, capaz que no compra, y por ahí el hincha de Boca valora cosas pequeñas, como por ejemplo la tierra de cuando cambiaron el césped de la cancha de Boca. ¡Para mí es un pedazo de la cancha! ¡Y no cuesta nada! Bueno, eso es lo que trajo Macri, este tipo de ideas. Pero lo que tenés que determinar es la relación con el hincha para que eso se dé, si lo hacen en otras canchas, no sé si tiene el mismo impacto.



## **ANEXO VII: INFORMACIÓN PROVISTA POR ORLANDO SALVESTRINI.**

Mano derecha de Mauricio Macri durante su presidencia en Boca Juniors.

Información provista vía e-mail el día 26 de abril de 2016.

La matriz de ingresos ideal de un club de futbol es 1/3 de ingresos por ticketing, 1/3 de derechos de TV y 1/3 de ingresos por marketing (*sponsors*, publicidad en estadio, *merchandising*, etc).

Cuando llegamos al club todo lo mencionado no llegaba a ser un 30 por ciento, el resto y el principal ítem de ingresos era la venta de jugadores.

El objetivo era que la matriz de ingresos se pareciera mas a la ideal.

En el área de marketing había que innovar, a saber,

- revisamos donde estaba parado el hincha de Boca, para ello se hizo un estudio sobre la satisfacción y la lealtad del hincha de futbol en general y Boca en particular.

En la economía normal la satisfacción lleva a la lealtad con la marca. Si me satisface el funcionamiento de un auto, seguro que seguiré leal a esa marca, lo mismo si me atienden bien y como rico en un restaurante seguiré concurriendo. En el caso del futbol un equipo pierde, estoy insatisfecho pero por eso no cambio de equipo, el Club Racing estuvo 35 años sin salir campeón pero nadie se cambio de equipo a pesar de la gran insatisfacción. Aquí ya vemos que la lealtad a la marca no se relaciona con la satisfacción. Es más, equipos que se fueron a la categoría B tuvieron más apoyo de los hinchas que cuando jugaban en la A. A veces a mayor insatisfacción mas lealtad. Interesante conclusión, los elementos de identificación con el equipo no caerían radicalmente en sus ventas a pesar de no haber triunfos deportivos. Esto era importante para convencer a licenciatarios de productos de *merchandising*.

- comenzamos a revisar los principales *sponsors* y la estrategia. Inmediatamente definimos que la marca Boca debía relacionarse con marcas internacionales que ayudaran a su posicionamiento en el mundo. Por ejemplo, la camiseta: era provista y comercializada por una empresa pyme argentina. Pensamos que debíamos buscar una empresa internacional. Nike fue la elegida y desde entonces es quien provee la camiseta al club. Nike nos asegura calidad e inserción a nivel mundial,
- otro punto esencial era combatir la falsificación de productos. Para ello convencimos al socio que la marca Boca era de ellos y que deberían denunciar a quienes vendieran sin el holograma oficial de Boca. Se habilitó un número telefónico y conjuntamente con las autoridades, se luchó contra los productos falsos. Esto incrementó el valor de nuestras licencias, pues quién nos contrataba la marca, sabía que le protegíamos su inversión,





- se realizó un estudio para definir los elementos de la identidad boquense. quedaron definidos que eran: La Bombonera, los colores y la actitud pasional. Todas las acciones que se realizaban tenían en cuenta esto,
- para fijar el concepto anterior se creó el Museo de la Pasión boquense,
- cuando Boca cumplió 100 años, el festejo duró todo el año 2004-2005. Con eventos que tuvieron lugar en todo el país. La antorcha de la pasión boquense que se paseó por las peñas de todo el país.

## **ANEXO VIII: Entrevista a una guía de turismo: Carolina.**

Entrevista a Carolina, guía free lance. Como no me recibieron desde el club, no quiso brindarme mayores datos de las empresas en la que trabaja.

Entrevista abierta y estructurada realizada en abril de 2016.

### **Dentro de los distintos circuitos turísticos que desarrolla, ¿incluye algún sitio deportivo?**

Sí, solemos visitar el museo de Boca y la Bombonera, y el museo de River Plate y el Monumental. En su mayoría son visitas a Boca. Hay gente que está interesada en la cancha de San Lorenzo, por el boom que se dio con todo este tema del Papa, pero no la visitamos, es la minoría la gente que lo pide. La gente quiere Boca y River.

### **¿Cuál es el promedio de tours que usted hace, a la semana o al mes?**

Yo suelo hacer de dos a tres tours por semana en lo que respecta este circuito particularmente. Después tengo salidas a Luján.

### **Volviendo al circuito que hace en el que realizan visitas a estadios de futbol y sus museos, las preguntas que le voy a hacer serán respecto a todo lo que tenga que ver con el CABJ.**

### **¿De qué nacionalidad, a grandes rasgos, son los visitantes?**

Mira muchos colombianos, muchos brasileños, muchos japoneses, mucho europeo, principalmente de España, Italia e Inglaterra. Allá el fútbol es un deporte muy importante y cuando vienen para acá quieren conocer a estos clubes que son los más importantes de Argentina, y para algunos, de América. No sé, por ejemplo los españoles hinchas del Barcelona que quieren conocer la historia del verdugo del Madrid en la final del mundo.

### **¿Son constates los tours con visitantes extranjeros? ¿O existen épocas?**

No, todo el año solemos tener extranjeros. No existen épocas bajas o altas, es un destino turístico permanente y eso se ve reflejado en las visitas guiadas.

### **¿Cree que en los últimos años se ha acentuado la demanda de la visita a sitios deportivos? ¿Qué opinión tiene al respecto?**

Sí, sin dudas el visitante quiere conocer la cancha de Boca y de River. Entre las dos canchas, siempre prevalece la de Boca. Los japoneses mueren por ver la cancha, la historia de Maradona, los colombianos que quieren ver que homenajes le hicieron a sus

ídolos, o sacarse alguna foto con el colombiano de turno del plantel. Como te decía antes alguno que otro quiere ver el estadio del Papa. Sin duda la demanda creció. Bueno mucho tiene que ver el museo en ambos estadios, antes, de repente, venían visitantes a ver partidos, pero claramente era en menor medida. Ahora viene mucha más gente para aprovechar los museos. Así conocen la historia del club y ven las copas.

**¿Cuál es su función, además de guiar por todo el circuito a los visitantes? ¿Entra con ellos al museo?**

No, no entro con ellos. En el museo hay una guía que le realiza la visita. Nosotros cumplimos con lo que el visitante promedio quiere hacer en Buenos Aires en pocos días. Ellos vienen a conocer el club, la cancha, a comer un asado y a bailar tango principalmente, y nosotros le cumplimos eso en un tour que dura todo un día. Se aprovecha el barrio tradicional y sus alrededores para explotar la visita.

**De estos visitantes que suelen guiar, ¿suelen tener algunos hospedados en el hotel de Boca Juniors?**

No, o por lo menos en mi caso nunca pasé a retirar turistas por ahí. En los casos de grandes contingentes como los asiáticos los pasamos a buscar por el hotel y hacemos el recorrido. Pero en mi caso nunca tuve que ir a buscar huéspedes ahí. Sé que ellos tienen una tarifa que creo que le incluye la visita al museo, o pagando una diferencia lo llevan a visitar el museo y la Bombonera.

**¿Qué me puede contar de la reacción de estos visitantes a la salida?**

Salen anonadados. Les encanta. Es increíble la sensación que le genera visitar una cancha, estar cerca del campo de juego. Salen todos con sus bolsas con recuerdos, con la camiseta o con una bandera y, por supuesto, con su máquina de fotos y el palito de la selfie. Se sacan fotos desde que se bajan de la combi hasta que vuelven a subir para irnos. Más de uno se queda con ganas de presenciar un partido. En mi caso, para la gente que yo trabajo, no comercializa las entradas para partidos. Pero hay un par de empresas como Tangol o Next Travel que sí te incluyen una entrada para un partido. No sé los valores de los mismos, pero sí sé que tienen esos productos a la venta.

**¿Por qué piensa que visitan estos destinos?**

Mira, creo que particularmente los japoneses vienen por lo que genera el “folklore” que quieren vivir del fútbol, de la hinchada, del asado, del tango. Quieren hacer lo que hacen los hinchas, por eso se ve a mucho con la camiseta puesta, sacándose fotos en la cancha o alrededores con los muñecos personificados que hay en las cercanías de la Boca. Lo mismo pasa con el tema del tango, quieren aprender a bailarlo, filman a la gente que lo baila en la calle, se sacan fotos.

**Respecto al museo de Boca ¿Le hacen alguna acotación los visitantes acerca de algo diferente que han visto en otras visitas similares? ¿Algo que falte o que esperaban distinto? ¿Se quedan desilusionados con algo?**



No, todo lo contrario, los europeos que tienen la posibilidad de viajar asiduamente por una cuestión de tiempo, dinero y cercanía se asombran de la calidad del museo, de la infraestructura, de la cancha y de su forma, que es atípica para ellos. Pensá que en todo caso puede ser al revés, que falte algo en el museo de ellos, viendo y considerando que los jugadores y DT nuestros son los que se van para allá y se transforman en figuras reconocidas, y no europeos viniendo a jugar para acá, por ende no es que esperan algo distinto. No sé, por ejemplo la figura de Maradona en Italia. Supongo que el Nápoli debe tener su propio homenaje allá. Por ende, creo que sería al revés. Sí los colombianos están fascinados porque ven a sus ídolos y siempre hay algún colombiano jugando. Así que salen muy contentos.

**¿Qué impresión se llevan acerca de encontrar en Argentina sitios deportivos convertidos en atractivos turísticos como puede pasar en Europa con el FCB, el Real Madrid, la Juventus o el Manchester United?**

Los que tuvieron la posibilidad de conocer otros museos deportivos, lo ponen a la par. Muchos de los japoneses y los europeos han conocido museos deportivos de Europa. Muchos de su propio club, y muchos han realizado la experiencia Camp Nou. No llegan con la expectativa de lo que verdaderamente van a observar, no se imaginan lo que hay dentro del museo, la tecnología que instalaron, el poder interactuar en esa pelota gigante con la tribuna de fondo, entre otras sensaciones que tienen. En mi caso particular sólo conozco el Camp Nou y el Santiago Bernabéu, pero considero que los museos de acá, no tienen nada que envidiarle. Es cierto que estamos en Argentina y es complicado económicamente sostener instituciones como éstas, con los altibajos económicos y con lo que cuesta la tecnología, pero sin ningún lugar a dudas, lo hecho en Boca y en River está a la par de museos deportivos de Europa.

## **ANEXO IX: Entrevista a grupo de visitantes del Museo de la Pasión Boquense.**

MUSEO BOCA JUNIORS.

### **¿Qué los trajo a visitar el Museo de la Pasión Boquense? Por qué CABJ? ¿Qué les decidió por Boca y no River?**

Somos de Boca desde ya desde hace años. El hecho de que hayan jugado referentes de Colombia te hace fanático de este gran club. Empecé a seguir a Boca en la época de Córdoba, Serna, El Patrón...

### **¿Pero, en River en el 99 estuvo Yepes, y después pasaron otros colombianos, sin gloria ni pena, por qué Boca? ¿Sienten que tiene algo diferente?**

Porque los jugadores que vinieron a Boca desde mi país, brillaron. Supieron conocer la gloria con Boca, hicieron que el club sea reconocido en el mundo entero, ganaron una final del mundo al Real Madrid de Figo y Roberto Carlos con tres compatriotas de titulares: Córdoba, Bermúdez y Serna. Esa fue la última final internacional perdida por el Real, mira si será importante.

Al año siguiente Óscar se lució en los penales contra el Cruz Azul en la final de la Libertadores y otra vez jugar una final Intercontinental, esta vez contra el Bayern, en esa final jugaron dos, Córdoba y el Chicho, ya no estaba el Patrón. Lamentablemente en esta el resultado no se dio. De todas formas fue una generación dorada.

Dos años más tarde, en el 2003 jugábamos contra el Milán, y ahí había otro colombiano Amaranto Perea. Ahí Boca ganaba y otra vez la gloria.

Más tarde se sumó Fabián Vargas que también es muy querido por el hincha de Boca. Actualmente juegan otra vez tres colombianos como en esas épocas Fabra, Pérez y Barrios, ojala les vaya tan bien como a ellos.

### **¿Compraron o tienen merchandising de Boca?**

-Sí, tenemos remeras de Boca.

**Uno de ellos agrega:** También tengo llaveros, una taza y un cuadro de la Bombonera.

### **¿Alguno tuvo la oportunidad de venir a la Bombonera a presenciar un partido?**

**Uno de ellos se adelanta y contesta:** Sí, pude ir con unos amigos, cuando jugamos la Libertadores, lo que se vive ahí adentro es indescriptible, hace unos años había un cartel dentro de la Bombonera que decía que "la Bombonera no tiembla, late". Y es así, uno adentro puede sentir esa vibración, es como un pequeño terremoto, en mi vida pensé que era así. Por algo fue elegida como uno de los estadios más importantes del mundo. La



hinchada canta todo el tiempo. Igualmente me gustaría volver pero se complica mucho porque no se consiguen entradas si uno no es socio. Pero, por lo menos, venimos al museo y vemos como está la Bombonera hoy, después de un par de años que vinimos por primera vez

**El resto contesta:** No, incluso es la primera vez que vinimos acá, no podíamos venir a Argentina y no pasar para conocer el mundo Boca sabiendo que lo seguimos hace un tiempo ya. Pero si lo hemos visto en Colombia. No contra mi equipo de allá, el América de Cali. ¡Soy de Boca pero mi club es mi club!

### **¿Cómo se vive el mundo Boca allá, a la distancia?**

Allá se vive de una manera particular, se ven los partidos de Boca, siempre hay algún colombiano jugando en el club, y, más allá del club, que sean en Colombia, es un compatriota y se lo acompaña, y más jugando en uno de los clubes más grandes del mundo.

### **¿Qué más sabes de Boca? ¿Qué más me puedes contar?**

Boca es una pasión, creo que la hinchada es un elemento muy importante, desde la banderas, el colorido y el recibimiento de cuando sale el equipo se desatacan, que si bien lo he visto en otros clubes por la forma de vivir el fútbol, que es parecido a mi país, lo que genera Boca es distinto, es un sentimiento, y nosotros a la distancia lo sentimos igual. Boca tiene unas escuelitas de futbol. También hay murales pintados. Se vive como si fuese un equipo más de allá. Cuando el equipo juega en Colombia, muchos colombianos van a su hinchada para ver lo que se siente acompañar a este gigante de América.

**El visitante que presenció un partido agrega:** Se te pone la piel de gallina cuando el equipo sale a la cancha, estando en la Bombonera es algo que no se puede describir, la piel de gallina, es increíble lo que puede generar, desde casa el sentimiento es igual, uno ve la cámara de la televisión que sube y baja por la gente que salta. El aliento los noventa minutos cuando se gana o se pierde Es una locura.