

**LA PROYECCIÓN HACIA NUEVOS MERCADOS:  
REFLEXIONES SOBRE LA CONQUISTA EUROPEA Y ASIÁTICA POR EL CLUB  
DE LA RIBERA**

María Nemesia Hijós

Universidad de Buenos Aires (UBA) - Instituto de Investigaciones Gino Germani (IIGG)

nemesiahijos@gmail.com

**RESUMEN**

Desde mediados del siglo XX vienen desarrollándose alianzas entre el deporte y el mercado, en Europa, para luego expandirse al resto del mundo. Si bien podemos reconocer que las relaciones mercantiles estuvieron siempre presentes en el mundo deportivo, fue a partir de este momento en que se fueron introduciendo estrategias y mecanismos propios del funcionamiento de las empresas comerciales con el objetivo de *modernizar*<sup>1</sup> las instituciones deportivas, fortaleciendo su imagen en el plano internacional.

Bajo este panorama, esta ponencia estudia la proyección mundial que ha tenido históricamente el Club Atlético Boca Juniors –una asociación deportiva centenaria pionera en la implementación del *Sport Management* en Argentina y reconocido exponente dentro del fútbol latinoamericano por los logros deportivos obtenidos–, para analizar la visibilización que logró en torno a la gira europea de principios del siglo XX y la posterior participación en la Copa Intercontinental del año 2000 disputada en el continente asiático. Así también, este trabajo compara las representaciones y repercusiones sociales sobre ambas situaciones deportivas, de visibilidad y proyección internacional; y aborda las estrategias modernizadoras que han implementado los dirigentes de la entidad para ubicar a la entidad como uno de los clubes de fútbol más importantes a nivel internacional.

**Palabras clave:** asociación deportiva centenaria; proyección internacional; visibilidad; mercantilización; marca corporativa.

---

<sup>1</sup> La bastardilla será utilizada para destacar las palabras en otro idioma, los términos significativos desde el punto de vista nativo y las expresiones de los actores.

## EL NACIMIENTO DE UNA PASIÓN

El fútbol, uno de los deportes más popularizados a nivel mundial, llegó a Argentina –al igual que a otros lugares del continente americano–, a mediados del siglo XIX por medio de los inmigrantes ingleses que intentaban establecerse en el país. La práctica de este deporte se fue integrando a un conjunto de nuevas experiencias de sociabilidad, donde se le otorgaba cierta utilidad al tiempo libre. En este contexto, durante la primera década del siglo XX, surgieron cientos de asociaciones deportivas en diferentes barrios de la ciudad de Buenos Aires, intentando cubrir las insuficiencias estatales al mismo tiempo que se generaban nuevos espacios sociales, culturales y deportivos.

El barrio de La Boca, entre otros, constituía un escenario ideal para canalizar el fervor y el entusiasmo juvenil de consolidar un fútbol criollo, de ganar espacio en la sociedad argentina, admitiendo grupos de inmigrantes en nuevos espacios de sociabilización. Así fue como nació una de las tantas asociaciones deportivas de las primeras décadas del siglo XX. Las fuentes indican que los jóvenes Esteban Baglietto, Alfredo Scarpatti, Santiago Pedro Sana y los hermanos Juan Antonio y Teodoro Farenga compartían la pasión por el fútbol y lo practicaban a orillas del Riachuelo, al sur de la Ciudad de Buenos Aires, habitado mayoritariamente por italianos provenientes de Génova. El entusiasmo de este grupo, siguiendo la moda juvenil de ese entonces, los llevó a fundar un equipo de fútbol en abril de 1905 para tener la posibilidad de participar en los torneos y ligas independientes.

Afirmado entonces el nacimiento de la entidad deportiva, restaba un detalle que no era menor: el nombre de la flamante institución. Dentro del conjunto de posibilidades fueron desechados los que se relacionaban con particularidades o con elementos de la competencia que no estaban vinculados al *fair play*<sup>2</sup> (Zago, 1998). En aquella época, entre otros criterios, se estilaba utilizar el sitio de radicación del club como nombre de base, por lo que el apelativo “Boca” no ofrecía ninguna resistencia. La intención como institución era identificarse alrededor de un territorio local, vecinal, de cuadra o de esquina, marcando además un sentido de pertenencia con un barrio y sector del país, donde primara el sentimiento y la razón de la

---

<sup>2</sup> La bastardilla será utilizada para destacar las palabras en otro idioma, los términos significativos desde el punto de vista nativo y las expresiones de los actores. El *fair play* –o “juego limpio” en español– es una expresión muy utilizada para denominar el comportamiento leal y sincero además de correcto en el deporte: fraterno hacia el contrincante, respetuoso ante el árbitro y correcto con los asistentes del campo de juego. La preocupación por el *fair play* ha ido en aumento en todo el mundo, ante la reiteración de conductas deportivas cuestionables, no sólo por parte de los jugadores, sino también por parte de los dirigentes, padres y familiares, árbitros, entrenadores y público en general. La promoción del *fair play* tiene como objetivo primordial recuperar el sentimiento de “jugar”, como una actividad naturalmente satisfactoria y generalmente agradable, honesta y divertida. De acuerdo a la mirada de Frydenberg (1996), los fundadores del CABJ no practicaban este conjunto de valores asociados al fútbol, posiblemente porque, en aquel entonces, estos jóvenes deseaban distanciarse de los significados que este deporte tenía para las elites (criolla y de origen inglés).

defensa del propio espacio. Por ello, algunos clubes que fueron fundados hacia principios de siglo aparecen vinculados al nombre de un vecindario, o de una localidad suburbana (Frydenberg, 1996), en calidad de defensa y sentimiento a aquel pequeño espacio local.

El término “Juniors” que se adosó hacía referencia a la juventud de los integrantes de la nueva agrupación y fue propuesto por uno de los jóvenes, Santiago Pedro Sana, que estudiaba inglés. La combinación de las palabras “Boca Juniors” terminó imponiéndose por sobre otros candidatos que postulaban los mismos fundadores.

El relato oficial de la historia del club narra estos hechos exacerbando las notas de carácter épico y romántico, nutriendo aún más el interés del público. Asimismo, éste ha sido central en la formación de una “identidad boquense” construida en función de ciertos referentes, como los colores del club, la camiseta, el barrio, las hazañas deportivas; que aún permanece vigentes entre los hinchas. Esta crónica mítica –que pretende reforzar una pertenencia futbolística y valorar el esfuerzo de los jóvenes fundadores– hoy es reproducida en el Museo de la Pasión Boquense, en los libros de fútbol y en otros espacios institucionales. Si bien este relato sirve para marcar una diferencia y distanciarse de otros clubes, esta situación también se hace presente en otras instituciones deportivas que tienen la necesidad de construir sus historias oficiales con tintes románticos evidentes, apelando a un pasado idílico.

El objetivo que perseguía la asociación deportiva no tenía fines de lucro, sino estrictamente sociales y recreativos, y su intención era identificarse alrededor de un territorio. Siguiendo la tendencia jurídica de las instituciones deportivas en Argentina, el CABJ también se conformó bajo el formato jurídico de “asociación civil sin fines de lucro”, sin llegar a verse modificado bajo ninguna circunstancia. La “asociación civil deportiva” que caracteriza a los clubes argentinos, se diferencia del modelo de “las sociedades comerciales deportivas” propio de los clubes europeos. Si bien el CABJ continúa siendo una asociación civil deportiva, hacia la década del noventa comenzaron a circular ideas que abonaban la reorganización de los clubes y pretendían su reconversión en sociedades anónimas. Entre los defensores del modelo tradicional se aseguraba que la tradición asociacionista estaba vinculada a una posible o real gestión eficiente de las instituciones, ya que sus dirigentes y líderes deportivos no perseguirían fines lucrativos que podrían redirigir o postergar sus reales y primarios objetivos vinculados al fútbol. Por otro lado, los detractores de la asociación civil discutían dichos ideales, especialmente los alcances de “la gestión eficiente” y de “los fines no lucrativos de los dirigentes”. En este sentido, Frydenberg (2001) afirma que, en ese entonces, sólo una minoría de los dirigentes de las instituciones deportivas nacionales con fútbol profesional defendía la tradición asociacionista a partir de la cual surgieron los clubes. Desde otra

perspectiva, Proni (2000) explica que fue la experiencia italiana de organización comercial del fútbol profesional la que sirvió como modelo de inspiración para otras entidades deportivas europeas. Esta situación se vio influenciada también con las transformaciones que sufrió el fútbol como espectáculo televisado, lugar donde las empresas multinacionales estaban interesadas en invertir dinero para promocionar sus productos a través del fútbol, ya que actuaba como un vehículo de *marketing* y comunicación eficiente. Esto llevó consecuentemente a que los dirigentes comenzaran a administrar importantes sumas de dinero y que se creyera necesario profesionalizar la gestión en los clubes.

## **BOCA EN EUROPA: UNA PASIÓN DE MULTITUDES**

Para el comienzo del siglo XX, los equipos argentinos habían obtenido varios triunfos en el fútbol continental y contra algunos equipos europeos que habían visitado Buenos Aires. Particularmente el CABJ había ganado varios de los campeonatos en Argentina (el primero en 1919, luego en 1920 y 1923) y era una institución de renombre, ya que los medios periodísticos y la afición de los seguidores se encargaban de asignarle un lugar de privilegio en el fútbol local (Frydenberg, 2005). En este contexto, en septiembre de 1923 llegó una invitación al club por parte de tres empresarios españoles, quienes decían tener conocimiento del nivel del fútbol argentino, por lo cual deseaban convocar a uno de los mayores exponentes nacionales a una liga deportiva en España, Alemania y Francia. Las fuentes relatan que dos dirigentes, Iglesias y Copado, fueron los que apoyaron la iniciativa desde el principio, tardando más de un año en convencer al resto de la Comisión Directiva para generar la aprobación final. Finalmente, el 13 de enero de 1925, se aprobó la gira a Europa y tres días después, el club firmó contrato con quienes se desempeñarían como empresarios, Carlos Zapater y Félix Isasmendi, este último acompañó a la delegación en todo el itinerario seguido (Ramírez, 1993).

La institución de la ribera iba a ser entonces el primer equipo del fútbol argentino en realizar una gira por el viejo continente, transformándose en el primer embajador de dicha tierra que paseó su fútbol por los países de mayor prestigio futbolístico, siendo una verdadera hazaña en lo deportivo. Entre las principales cuestiones a resolver estaban los trabajos de los jugadores y los refuerzos. En primer lugar, se acordó que los jugadores recibirían un salario por día (aún mayor al de un obrero especializado de aquella época), el cual sería entregado a sus familias. En segundo lugar, se invitó a cinco jugadores de otros equipos<sup>3</sup> para que actuaran

---

<sup>3</sup> Entre los clubes que habían prestado jugadores para intervenir en la gira aparecen Huracán, Argentinos Juniors, Rosario Central, Tiro Federal de Rosario, Independiente y El Porvenir.

como refuerzos durante la gira que duraría entre tres y cuatro meses. De este modo, la delegación oficial incluyó a doce jugadores de Boca, los cinco prestados, el vicepresidente y el secretario del club. Pero también viajó un periodista (Hugo Marini) del diario *Crítica*<sup>4</sup>, el periódico con más ediciones y tirada de habla hispana de aquella época. Era la primera vez que la prensa argentina hacía semejante esfuerzo para cubrir unos partidos de fútbol. Con la delegación también viajaba un hincha: Victoriano Caffarena, un argentino con algo de dinero que se pagó el viaje, estando ansioso por ayudar y formar parte del gran acontecimiento, así que se improvisó como masajista y utilero (Caparrós, 2004). Los jugadores del plantel lo llamaron “el jugador número 12”, dando origen a la calificación popular que se atribuye actualmente (y desde hace ya varias décadas) a la hinchada del club.

El desafío para los dirigentes fue convertir al CABJ en el representante nacional en el fútbol mundial, desatando un proceso de emprendimiento patriótico: convocando a todos los aficionados y a todos los jugadores de los demás clubes a aunar sus sentimientos y a hacerse presentes en la despedida. De este modo se organizó el apoyo a Boca, previo a su partida a Europa, para que todos acompañaran la gira a modo de campaña con fundamento nacionalista, con el objetivo de dar a conocer el modo de juego y la capacidad futbolística argentina. Siguiendo a Alabarces (2002), esta situación operaría entonces como un elemento central en la construcción de las identidades (locales y nacionales).

Según los medios de la época, los jugadores y hasta unos 300 simpatizantes del Club Atlético River Plate (CARP), eterno rival del CABJ, se sumaron a la despedida del plantel xeneize, que giraba en torno a una manifestación que ocupaba varias cuadras de la avenida Almirante Brown, con hombres y mujeres de distintas edades. Delegaciones de distintos clubes y un núcleo de socios del Jockey Club también se hicieron presentes (Ramírez, 1993). El diario *Crítica* había hecho propia parte de la organización y especialmente la difusión del evento, intentando transformar la gira en una epopeya patria y un éxito comercial (Frydenberg, 2005). La gestión predicada desde el diario era destacar los beneficios honoríficos y de prestigio que obtendría el equipo argentino en el exterior por sobre los lauros del fútbol local. Asimismo, los triunfos del club eran presentados como *éxitos* del fútbol argentino, una alegría para la sociedad entera. Cuando el plantel de jugadores regresó al Puerto de Buenos Aires, fueron recibidos como héroes por una multitud y reconocidos por la

---

<sup>4</sup> *Crítica* fue un periódico argentino publicado en Buenos Aires, fundado por el periodista uruguayo Natalio Botana el 15 de septiembre de 1913. El diario tenía un tono sensacionalista y llegó a ser uno de los más vendidos del país. Con el tiempo, se fue transformando en actor de primer nivel en la construcción del campo deportivo y, a diferencia de otros medios, actuó en la política interna del fútbol, llegando su director Natalio Botana a convertirse en presidente de la Asociación Argentina de Football, en 1926. Dejó de editarse en el año 1962.

labor con el título de Campeón de Honor en 1925 otorgado por la Asociación de Fútbol Argentino (AFA).

Esta situación ha cambiado considerablemente desde esa fecha hasta la actualidad. Si anteriormente se celebraban los triunfos de otros equipos, siendo asumidos como conquistas nacionales, esto no ocurre hoy en día. Según explica Alabarces (2005), se debe al proceso de “microlocalización identitaria”, el cual hace alusión a la metamorfosis de las pertenencias futboleras, estableciendo los límites de la pasión en los clubes de barrio, sin poder ser llevados a una representación nacional. Esto se ve reflejado en la clásica competencia entre el CABJ y el CARP, al igual que otros tantos clubes de fútbol rivales. En un comienzo ambas instituciones eran originarias del barrio de La Boca en la ribera del Río de La Plata, una relación que Amílcar Romero (1994) denominó “antagonismo intrabarrial”. Lo llamativo entonces es que, ante esta rivalidad y enemistad simbólica, en los años veinte se pudo generar cohesión e identificación nacional por parte de los hinchas de River ante los logros de Boca. No sólo eso, Ramírez (1993) relata que al subir a bordo el capitán del CABJ, Alfredo Elli, también lo hizo Jacinto Giudice, que desempeñaba la capitanía del CARP, le entregó un ramo de flores y con un abrazo expresó la solidaridad de todos sus compañeros.

Hoy, muy por el contrario, se manifiesta una clara fragmentación, donde el rival está radicalmente negativizado. Las enemistades están bien delimitadas y se pueden encerrar de acuerdo a categorías socio-espaciales que ocurren, por ejemplo, entre estos hinchas de Boca y River. Si bien la rivalidad es entre ambos, cuando estos dos equipos juegan contra cualquier otro club, el enemigo sigue siendo el de siempre, aunque no esté. Tal como sostienen Proni y Zaia (2007), la competencia en el mercado futbolístico es radicalmente diferente a las rivalidades que se presentan en otros sectores de la actividad económica, ya que los competidores necesitan unos de otros para poder promover y valorizar lo que se está vendiendo. En este panorama, la presencia importantísima del fútbol en el espectáculo de los medios masivos de comunicación les garantiza seguir reproduciendo este sistema de rivalidad, contribuyendo a aumentar el enfrentamiento entre equipos contrincantes.

Por otro lado, es importante destacar que si bien la gira europea fue considerada un desastre a nivel financiero para la institución, el éxito deportivo sirvió para compensar<sup>5</sup>. Los encargados de organizar el viaje argumentaron la necesidad de la gira, sosteniendo que

---

<sup>5</sup> La gira europea, organizada por tres representantes de la colectividad española (probablemente la primera gestión de intermediarios en la historia del fútbol argentino), comenzó el 4 de febrero de 1925, incluyendo como destinos España, Francia y Alemania. El plantel estuvo integrado por 17 jugadores, de los cuales cinco pertenecían a otros equipos y actuaban como refuerzos. Las entradas para el equipo argentino fueron de \$58.731,06 y los gastos totales alcanzaron los \$88.670,18. Entre el 5 de marzo y el 7 de junio el plantel disputó 19 partidos, obteniendo 15 triunfos, un empate y tres derrotas, con 40 goles a favor y sólo 16 en contra.

otorgaría un alto prestigio a la institución, un importante significado para el fútbol local y un sentido patriótico para la sociedad argentina (Frydenberg, 2005). Para ese momento el CABJ ya era un club muy popular, pero sólo un club, un representante de una parcialidad de la sociedad y, de este modo, se intentaba ampliar el nivel de representación y de alcance de la institución. Al ser el primer club argentino en salir de gira al exterior, este hecho actúa como un insumo de orgullo para los hinchas de la entidad y refuerza su sentido de pertenencia e identidad. Tal como se señaló al comienzo de esta ponencia, estos acontecimientos históricos sirven para construir el relato oficial del club de una forma idílica, con elementos épicos y románticos, en calidad de mitos fundacionales. Siguiendo a Alabarces (2002), con este tipo de discursos se estaría interviniendo con una construcción identitaria no legítima (porque el lugar legítimo es la literatura o el ensayo), pero pregnante en el universo de sus públicos.

En conclusión, la trascendencia de la gira deportiva protagonizada por el equipo de la ribera demuestra el nivel que había alcanzado el espectáculo futbolístico en Argentina, especialmente en Buenos Aires para esa época, muy diferente a lo que puede llegar a representar hoy en día (más orientado a la promoción de la imagen y a la conquista de nuevos mercados). Este desarrollo no sólo se observa a nivel deportivo exclusivamente, sino en otros ámbitos de la vida cotidiana: la década del veinte estableció en Argentina un cambio radical a nivel social, ya que fue el comienzo de incorporación de las grandes masas al consumo de bienes de la cultura popular y masiva (Frydenberg, 2005). De este modo, el fútbol se consolida como un fenómeno popular por excelencia, como práctica deportiva<sup>6</sup> y como espectáculo masivo; y su representante de la totalidad nacional en el exterior sería el CABJ, marcando un propio estilo nacional de juego. No obstante, si bien era un espectáculo popular y masivo, los clubes requerían de la presencia de dinero para su organización y funcionamiento. En la actualidad, dicha búsqueda está impulsada por las estrategias de los *especialistas de marketing* y gestión comercial. La ampliación del capital de la institución lleva a una mayor especialización, y entre sus recursos, a encontrar aliados en el campo de las empresas que oficiarían posteriormente como auspiciantes en el proceso de mercantilización de las entidades deportivas.

## **AMPLIACIÓN DE MERCADOS: LA CONQUISTA DEL CONTINENTE ASIÁTICO**

---

<sup>6</sup> En sus inicios, el CABJ era sólo un club de fútbol, pero en el año 1923 se tomó la decisión de sumar nuevas disciplinas. Los primeros deportes incorporados fueron boxeo, balón, bochas y básquet. Actualmente, el club compete en la Liga Nacional de Básquet y en la Liga Argentina de Vóley, y se practican deportes amateurs como futsal, gimnasia aeróbica, gimnasia artística, gimnasia rítmica, pesas, judo, taekwondo, karate, lucha y atletismo.

Luego de la profesionalización del fútbol en Argentina en el año 1931, se inició el proceso de desarrollo del espectáculo deportivo y el aumento de la circulación de dinero en dicho ámbito. Devinieron diferentes presidentes en la gestión del CABJ, pero fue a mediados de la década del noventa que el club sufrió una fuerte modificación y modernización de sus estructuras. Siguiendo el modelo europeo que fomentaba la participación de inversionistas (al igual que cualquier empresa privada con fines de lucro), la cotización en el mercado de valores, la creación de fondos de inversión para la adquisición y compra de juveniles, la renovación del plantel y las instalaciones del club, el *trading*<sup>7</sup> de deportistas consagrados y otras medidas para hacer más *eficientes* a los clubes, el nuevo presidente –Mauricio Macri– que asumió en diciembre de 1995 (y terminaría su presidencia en 2007) decidió incorporar estas normas, acompañadas por el *marketing* deportivo como motor estratégico para alentar, a través de la imagen de la entidad, inversiones privadas e ingresos mediante la venta de productos<sup>8</sup>.

Así, el CABJ se transformó en el primer club argentino en emprender lo que algunos autores –como Cruz (2005), Gil (2000, 2001 & 2003), Giulianotti (2012), Toledo (2002), Proni (2000) y Proni & Zaia (2007), entre otros– denominaron “la modernización” del fútbol y su mercantilización. Entre otros aspectos, este proceso se caracterizó por la aplicación de técnicas que tendrían como objetivo primordial la maximización de la utilidad y el beneficio del fútbol y los productos derivados de éste<sup>9</sup>. A través de este *plan estratégico*, los dirigentes mencionaban que existía una relación estrecha entre la forma de gestionar un club de fútbol desde el punto de vista empresarial –tomando los modelos de las compañías con fines de lucro–, y los resultados deportivos favorables. Ellos suponían que los clubes que gestionaban

---

<sup>7</sup> *Trade* significa “comercio” en el idioma inglés. Por lo tanto, *trading* hace referencia a operar en los mercados financieros con un horizonte temporal muy corto. El *trading* de deportistas es la comercialización y la posterior venta de jugadores jóvenes al mercado internacional.

<sup>8</sup> La asunción de Mauricio Macri a la presidencia del CABJ oficializa el inicio de una nueva etapa en la institución. Mauricio Macri es hijo de Alicia Blanco Villegas y Franco Macri, propietario de uno de los grupos económicos más importantes de Argentina, que ha desarrollado actividades vinculadas a la construcción e inmobiliaria (a través de empresas como Sideco Americana, Creaurban, IECSA), industria automovilística (Sevel), recolección de basura (Manliba, Qualix), industria alimenticia (Canale, vendida en 1999 a Nabisco), minería (socia de muchas extractoras de petróleo y otros cargo-combustibles), correo, transporte, comunicaciones y concesiones estatales (Correo Argentino, Pago Fácil, Movicom, Ferrocarril Belgrano Cargas, Autopistas del Sol, Macari, Itron). Este grupo económico posee empresas en Argentina, Brasil y Uruguay, y está estrechamente relacionado con el Grupo Socma (Sociedad Macri). Su presidencia en el CABJ se extendería hasta el año 2007, cuando gana las elecciones para Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (actualmente mantiene dicho cargo con intenciones de presentarse como candidato a presidente de la Nación en las próximas elecciones programadas para el año 2015).

<sup>9</sup> A diferencia de Argentina, en Europa la gestión moderna del fútbol se afianzó con la búsqueda de una administración empresarial y la conducción por parte de dirigentes profesionales y formados, quienes estuvieron más orientados por la ética de lucro y la implementación de diferentes programas ligados al *marketing* deportivo (Cruz, 2005).

y actuaban de esta manera, en algún momento alcanzarían la gloria deportiva y percibirían los beneficios económicos consecuentes.

La implantación de las nuevas y modernas reglas de organización del fútbol profesional en Argentina hacia los años noventa coincidió con la apertura y la llegada de políticos con breves trayectorias en el campo futbolístico. Estos *nuevos dirigentes* provenientes de una elite empresarial conocían las estrategias y reglas del mercado porque participaban activamente en el mundo de los negocios, sabían dominar la gramática empresarial, los fundamentos de la administración, los procesos racionales y optimizados de la administración y del *marketing* deportivo. Macri, junto con los dirigentes que se incorporaron en el club luego de su ascensión como presidente en 1995, han comandado y dirigido bancos y empresas familiares o privadas con *éxito* y reconocimiento dentro del área, lo cual les da un perfil prestigioso y confiable al momento de gestionar una institución (en el contexto de los años noventa). Estos individuos que comenzaron a integrar las Comisiones Directivas de los clubes locales fueron desplazando, progresivamente, a los dirigentes tradicionales y nacidos en los clubes (Toledo, 2002, p. 23 y 24). Esto apunta al profesionalismo requerido en toda administración que busca eficiencia y control sobre sus recursos<sup>10</sup>.

El objetivo de profesionalizar la organización del club se tradujo en la inserción de *especialistas* y tecnócratas, considerados un cuerpo idóneo y eficiente para el manejo de todas las áreas que componían la institución. Este hecho fue el puntapié inicial para el cambio estructural del CABJ. Al incorporar personal formado en áreas comerciales y administrativas, pero sin experiencia en la vida diaria y social de un club deportivo, se estaba priorizando un modelo que podía entrar en contradicción con lo anhelado, en algunos puntos, por los socios. No obstante, en el caso de la presidencia de Mauricio Macri –rodeada de éxitos deportivos y conquistas internacionales–, la situación fue diferente. Ante el amplio conjunto de logros futbolísticos, posicionamiento y reconocimiento del club en todas partes del mundo, nadie podía discutir lo que la gestión macrista había logrado. La visibilidad que había alcanzado oscurecía la modalidad por la cual se había obtenido, lo que pasaba realmente a nivel interno

---

<sup>10</sup> En una entrevista realizada por el periodista deportivo Fernando Niembro para Fox Sports (9 de diciembre de 2013), Macri declaró que no podría concebir la existencia de un dirigente en un club que *no sepa nada de administración, porque hoy se maneja mucho dinero a través de los clubes, hay una parte del club que es una empresa acá y en todas partes del mundo y por eso se necesita gente con conocimientos empresariales para manejarlos.*

del club, qué valores se tenían en cuenta y cuáles se habían dejado de lado al momento de incorporar al CABJ en la lógica del mercado<sup>11</sup>.

En este marco, se gestó la contratación de especialistas en *marketing* deportivo y administración económico-financiera. *Los técnicos* eran los encargados de implementar criterios más racionales y universalizados para organizar el club y la batería de oportunidades que se abrían en torno a un fútbol televisado. La valoración positiva de *lo técnico* se manifestó en un aspecto inédito: algunos especialistas contratados, que cumplían funciones centrales (Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente de *Marketing* y Gestión Comercial, entre otros) eran simpatizantes de otros clubes, y esto podría haber desatado tensiones entre los hinchas y socios. Antiguamente, cuando las funciones administrativas de los clubes no eran tan especializadas, los cargos se dividían entre los dirigentes elegidos por –y entre– los socios.

Otro criterio racional del proceso modernizador fue la creación y la comercialización de *la marca* de los clubes, y este carácter innovador tuvo lugar en la entidad con mayor cantidad de *hinchas* del país: el CABJ. Bajo el eslogan *Para recuperar la gloria perdida*, rodeado de dirigentes de peso y respaldado por antiguas glorias del club, el plan impulsado por Macri era el eco natural de un proceso global, más profundo y abarcador, que se expandía desde su centro hacia el resto del mundo. Como se mencionó anteriormente, el proceso modernizador se caracterizó por la aplicación de técnicas que permitieron maximizar la utilidad del fútbol. Las medidas impulsadas en su gestión llevaron al club a crecer económicamente y a ser una de las marcas corporativas de mayor facturación. Este plan de reestructuración de *la imagen* de la institución fue un ejemplo del *Sport Management*<sup>12</sup>. Así, su reorganización incluyó algunos elementos de la competencia empresarial: la creación de una identidad para distinguirse como una institución distinta; la formación de una imagen a través de la cual el club sería visto y reconocido a nivel mundial; y la contratación de un

---

<sup>11</sup> En este marco y bajo estos patrones de gestión deportiva se llegó a discutir en Argentina si el modelo jurídico asociacionista que estaba rigiendo en los clubes deportivos era realmente el conveniente, o si lo apropiado sería transformarlos en asociaciones anónimas deportivas, tales como ocurre en los clubes europeos más importantes del mundo. A pesar de que el contexto económico-político argentino (influenciado por un modelo neoliberal) parecería ser el adecuado para este tipo de modificaciones, la opción fue descartada debido a la fuerte oposición de algunas instituciones. Sin embargo, poco a poco, inspirados y deslumbrados por el alcance y la proyección que estaba teniendo el CABJ internacionalmente, varios clubes deportivos comenzaron también a incorporar (o tercerizar) la gestión administrativa, la promoción de *marketing*, la venta de *merchandising*, mercantilizando el argumento de la *pasión*, independientemente de los resultados deportivos. Esto se debe a que el discurso de la gestión modernizadora y mercantilizadora de los clubes a nivel mundial, alega que las instituciones deportivas que siguieran los patrones de gestión empresarial, dirigidos por el personal profesional adecuado, lograrían resultados económicos trascendentales (acompañados consecuentemente de logros deportivos), que traerían aparejados situaciones de crecimiento en diversos ámbitos, potenciándose como marcas capaces de competir en el mercado y siendo bienes en disputa por las grandes compañías patrocinadoras.

<sup>12</sup> El *Sport Management* hace referencia a la aplicación de técnicas y estrategias propias de las compañías modernas al fútbol.

*coaching gerencial* que en la entidad se tradujo en la incorporación de un líder con la suficiente empatía para resolver los problemas internos del equipo profesional de fútbol, el Director Técnico Carlos Bianchi.

Con la implantación y el funcionamiento de esta nueva estructura, el club no sólo logró un mejor rendimiento a nivel deportivo sino también un mayor alcance nacional e internacional, debido a que los partidos que disputaba eran transmitidos en toda América Latina. En este período el equipo profesional de fútbol concretó el objetivo de la obtención de títulos nacionales (Apertura 98', Clausura 99', Apertura 2000) e internacionales (Libertadores 2000, 2001, 2003 e Intercontinental 2000 y 2003). Lógicamente, la cruzada económica y deportiva revalorizó, aún más, la imagen del CABJ a nivel mundial e incrementó las ganancias de todos los sectores: desde jugadores que firmaron contratos más favorables, empresas que comercializaron más productos, hasta los dirigentes que ganaron en reputación.

El acontecimiento fundamental para la visibilización y reconocimiento global del CABJ (Campeón de la Copa Libertadores de América 2000) fue la final de la 39° Copa Intercontinental disputada el 28 de noviembre del año 2000 contra el afamado Real Madrid (Campeón de la Liga de Campeones de la UEFA 1999-2000), en Japón<sup>13</sup>. Para ese momento, el equipo español era uno de los más exitosos a nivel mundial, por su gloria deportiva, sus figuras y su nivel económico, por lo cual era el candidato predilecto a obtener el título de “Campeón del Mundo”. En representación y apoyo del equipo argentino llegaron más de 10.000 hinchas al Estadio Nacional de Tokio para alentar al plantel, fomentando –como desde la década del ochenta– la promoción del fútbol en dicho continente. Fue este histórico episodio el que generó la extrañeza de los japoneses (y posteriormente de todo el continente

---

<sup>13</sup> La Copa Intercontinental fue un campeonato creado por el dirigente futbolístico francés Henri Delaunay como manera de determinar quién era el mejor club en el mundo, enfrentando anualmente al campeón de Europa (La Liga de Campeones) con el club campeón de Sudamérica (Copa Libertadores), al ser los dos continentes con un fútbol de mayor calidad. El primer partido jugado fue en 1960, entre el Real Madrid de España y el Peñarol de Uruguay. La falta de incentivos financieros, la poca relevancia del trofeo y la preocupación por la integridad de los jugadores, propició la no participación de muchos campeones europeos, provocando la sustitución del campeón por el subcampeón europeo en las ediciones de 1971, 1973, 1974, 1977 y 1979 y la suspensión de las ediciones de 1975 y 1978. A partir de la edición de 1980, la Copa fue conocida como “Copa Toyota”, en alusión al patrocinador, la empresa japonesa Toyota que asumió el papel de promotor de la competición siéndolo hasta la última edición de la competencia. Desde ese momento ningún club se negó a jugar la Copa Intercontinental, la competencia comenzó a disputarse a un sólo partido en lugar de dos en los meses de noviembre o diciembre en Japón. Hasta el año 2001, los encuentros se celebraron en Tokio en el Estadio Nacional de Tokio y a partir de 2002 se celebró en el Estadio Internacional de Yokohama, sede de la final de la Copa Mundial de Fútbol de 2002. El trofeo se jugó por última vez en el 2004; siendo el Fútbol Club Oporto de Portugal el último campeón. A partir del 2005 dejó de disputarse ante la consolidación de la Copa Mundial de Clubes, un torneo oficial organizado por la FIFA (Fédération Internationale de Football Association) en el que participan los campeones de cada una de las 6 confederaciones FIFA de Europa, Sudamérica, Norte y Centroamérica, Asia, África y Oceanía. A partir de la edición del 2007 también participa el campeón del país organizador, completándose un total de siete clubes aspirantes a convertirse en campeones a nivel mundial.

asiático), intrigados sobre el tipo de comportamiento de la hinchada latinoamericana. El CABJ había logrado *copar* toda la popular, desplegando banderas, cantando y alentando, resultando campeón después de 22 años<sup>14</sup>, ganándole al equipo “estrella” del momento y convirtiéndose también en el club que más gente trasladó a esta competencia en todas sus ediciones. Esa noche inolvidable fue la despertó a los asiáticos de lo que era la pasión de los hinchas argentinos, contagiándoles no sólo el fanatismo por el club (ya que varios de los ciudadanos del continente asiático acompañaron con el aliento al plantel argentino –el cual se encontraba, en primer lugar, en desventaja futbolística ante el equipo madrileño– desde las tribunas durante la final, incluso en las calles de ingreso y salida al estadio, copiando posteriormente elementos de la estética, el comportamiento y los cantos de los fanáticos latinoamericanos y europeos del fútbol) sino también por los objetos de *merchandising* del CABJ.

El nuevo ciclo que se inaugura en el CABJ cuando Macri asume la presidencia, participa inexorablemente de la reformulación del espacio público propio del momento liberal que estaba atravesando el país, ligado a la alteración de tradiciones y patrimonios valiosos. Aprovechando la crisis que vivía la Argentina en ese momento –que se veía reflejada inevitablemente en los clubes deportivos–, la nueva gestión se encargaría de imitar los criterios organizacionales provenientes del exterior: administrando las instituciones deportivas con valores de lucro, dejando de lado los compromisos de solidaridad social, e insertándose en la lógica de funcionamiento del fútbol internacional, cada vez más mercantilizada.

Pero para ello necesitarían respaldo en la contraparte, la existencia de un hincha-consumidor que acredite su pasión por el emblema y los colores en la compra reflejada en el consumo de los bienes ofrecidos. Entonces, el reconocimiento de aquella identidad compartida (el hecho de “pertenecer o querer ser parte de la comunidad xeneize”) es lo que se expresa en el deseo del consumidor (Comaroff & Comaroff, 2011). En este sentido, el consumo pasa a ser uno de los mecanismos de legitimación de la pasión del hincha. El hincha va al estadio pero no solamente a ver el partido que se disputa, sino que consume diferentes productos: desde comidas rápidas y bebidas en los bares cercanos, puestos callejeros o en la confitería de la cancha, camisetas, gorras, banderas y *merchandising* oficial y no oficial hasta llegar a visitar el museo de la institución. Así, mientras el dirigente se encarga de administrar los activos simbólicos y materiales del club, “de hacer negocios” y “de explotar comercialmente” (Comaroff & Comaroff, 2011, p. 20), el hincha legitima su pasión en la compra de todos los productos que se comercializan utilizando la imagen de éste. De esto se trata cuando Cruz (2005) menciona el incremento de estudios de fútbol polivalentes, con

---

<sup>14</sup> El CABJ obtuvo tres Copas Intercontinentales, en los años 1977, 2000 y 2003.

múltiples usos y apropiaciones, que tienden a la oferta de bienes y servicios para los socios e hinchas.

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

En cuanto a la incorporación de nuevos mercados internacionales, en el año 2001, siendo todavía reciente la victoria sobre el Real Madrid en la Copa Intercontinental del 2000, el club contrató al delantero japonés Naohiro Takahara, quien pese a convertir sólo un gol en la Argentina, impulsó el ingreso de la comunidad asiática al concierto de simpatizantes de otros países del mundo. Takahara, como pionero (porque posteriormente se incorporaron otros jugadores de diferentes nacionalidades), representaba la posibilidad de exponer la marca Boca como un símbolo globalizado. Tal como menciona Gil (2003), “el fundamentalismo globalizador del cual los economistas son los principales exponentes aboga por la consolidación de pasiones deslocalizadas y transnacionales” (p. 341), es decir, que se pondrá especial atención en lo que producen estos elementos fuera de las fronteras de origen.

Al comenzar su mandato, Macri puso en marcha un plan estratégico de gestión y, de forma original (como se describió a lo largo de esta ponencia), consiguió dinero para implementar sus iniciativas, dos factores importantes que le permitieron mantenerse en la presidencia del CABJ durante doce años. Era fundamental mostrar acción y resultados institucionales inmediatos y concretos, ya que el frente deportivo estuvo complicado durante los primeros años. A través de las campañas desarrolladas para recaudar fondos, la refacción del estadio y la construcción del Complejo Deportivo Casa Amarilla<sup>15</sup>, se vio reflejado el

---

<sup>15</sup> El Complejo Deportivo buscaba ser el más moderno y completo predio de Latinoamérica. El centro se edificó en unos terrenos baldíos adquiridos mediante un convenio celebrado con la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, con una superficie de aproximadamente 43.000 m<sup>2</sup> y con un valor estimado de 3,6 millones de pesos, durante la gestión del ex presidente Antonio Alegre. Dentro del predio se construyeron tres canchas: una para la competencia con idéntica orientación, mismas dimensiones que el estadio y con una tribuna para 2.000 espectadores. Las otras dos para entrenamiento, con cuatro vestuarios dobles, consultorios médicos, un auditorio con capacidad para 60 personas, dependencias administrativas y de mantenimiento y sala de reuniones para dirigentes y autoridades de la entidad. Así también, se construyó el miniestadio Luis Conde, conocido

espíritu emprendedor que le permitió a Macri implementar y aplicar elementos propios de las ciencias empresariales a la institución. Su objetivo estaría siempre ligado a perseguir *la racionalidad, el riesgo, la ejecutividad, la habilidad, el liderazgo y la ambición* propia del “ser empresario”, alejándose de *la imprevisión, el desorden y la improvisación*, ya que su convicción radicaba en *la planificación y en la implementación de una estrategia a largo plazo para cada circunstancia*. Macri ha sostenido y afirmado su amor por el CABJ y por sus símbolos, como una de las claves del éxito y como fundamento de las motivaciones que lo llevaron a encarar el proceso de cambio que gestó. No obstante, así como la pasión puede ser una causa del éxito, mal manejada puede ser la causa del fracaso, por ello él siempre fundamentó que lo ideal era *no enceguerse por las pasiones y tener siempre presente la racionalidad*. Muchas veces, sin embargo, la pasión y la gestión entran en tensión, en un dilema, ya que no siempre la pasión del hincha y la gestión del empresario (o del ingeniero, en este caso) apuntan hacia el mismo lado. En este sentido, el relato de Macri se inscribe en una visión neoliberal, la cual considera que la pasión puede llevar a tomar decisiones equivocadas, por ello el dirigente ha sostenido que lo difícil está en balancear aquella pasión con la mente racional que se requiere para ser empresario (aunque para los hinchas, la pasión nada tiene que ver con el proceso de toma de decisiones racionales, son dos planos diferentes). El hecho de formar parte de la hegemonía del mercado produce “varios efectos *opuestos entre sí*: socava y respalda las fronteras soberanas, extiende y reduce el ámbito regulador de los estados, valoriza lo local y, *a la vez*, lo vacía en un molde que le es totalmente ajeno” (Comaroff & Comaroff, 2011, p. 79). En este sentido se puede apreciar cómo el club hace hincapié en reforzar una identidad simbólica propia, pero permeado en un mundo global con modos de actuar establecidos por los parámetros y organismos internacionales.

Durante doce años de mandato, determinadas políticas de marca permitieron al club obtener importantes ingresos comerciales (ya sea por auspicios o *merchandising*) y la apertura a un fuerte posicionamiento internacional, que había indiciado en la década del veinte, exponenciándose en el año 2000. Este proceso se inició debido a la profesionalización de la estructura gerencial del club y las áreas de *marketing* y desarrollo comercial. Macri ha fundamentado que la única manera de mantener una ventaja competitiva a nivel internacional es actualizando constantemente los productos y la forma de producirlos, innovando hacia

---

popularmente como “La Bombonerita”, espacio dedicado mayormente a la práctica y al entrenamiento de básquet. Junto a estas refacciones, en Casa Amarilla se montó el Gimnasio Polideportivo Benito Quinquela Martín y un complejo habitacional que sirve de residencia para cien jóvenes que provienen del interior del país, brindándoles un espacio de entrenamiento y de estudios secundarios en establecimientos vecinos, junto con apoyo médico y psicológico.

nuevos sectores. La organización y el método han sido los valores que se impulsaron desde su gestión, profundizando el fortalecimiento de la dirección general y de una estructura gerencial para facilitar el lanzamiento de planes profesionales de *marketing*.

## CONSIDERACIONES FINALES

A lo largo de la presente ponencia se han repasado dos hechos relevantes dentro de la historia del CABJ, la gira del año 1925 por el viejo continente y la apertura hacia mercados asiáticos como consecuencia de la Copa Intercontinental disputada en el 2000 y de la consolidación de una gestión empresarial en el club. Ambos episodios denotan que la entidad argentina ha sido pionera en la apertura de nuevos mercados futbolísticos (a comienzos del siglo XX apuntados a Europa y a partir del siglo XXI en Asia), y la innovación de estrategias de modernización y mercantilización, con el objetivo de promover la comercialización del fútbol y la consolidación de una marca deportiva con proyección y reconocimiento global. En este sentido, se ha abordado también qué es lo moderno y lo nuevo dentro de la industria deportiva (ya que no representaba lo mismo en la gira de 1925 que en el año 2000), y cuáles son los parámetros que indican y establecen la modernidad. A diferencia de la gira europea que generó visibilidad al mismo tiempo que sentimientos de nacionalismo dentro de los sectores rivales argentinos, la visita del CABJ al continente asiático dio inicio a un reconocimiento global de una *marca* deportiva naciente, cuyo objetivo no era exclusivamente despertar pasiones, sino que aquella lealtad y el sentimiento que despertaba la identidad xeneize en los hinchas fuera capaz de generar un consecuente consumo, el cual debía ser correctamente aprovechado y administrado por los especialistas en *marketing* y gestión comercial para generar una ganancia, ya que todo el ambiente que rodea el fútbol potencia la circulación de grandes sumas de dinero y de acceso al poder.

Hoy, las prácticas económicas constituyen una constante en las relaciones sociales íntimas, donde están en juego las pasiones y emociones. Además, en un contexto fuertemente neoliberal, los fanáticos también pueden percibir que el club (este mundo vinculado a las emociones íntimas) necesita atraer nuevas prácticas (económicas) que promuevan el consumo global. Esto se debe a que actualmente el fútbol está dominado por las corporaciones transnacionales, especialmente por las empresas de productos deportivos (como Nike), por las entidades internacionales (como la FIFA) y por los entidades deportivas de mayor peso, siendo los que marcan cuál debe ser el comportamiento de las otras instituciones frente al mercado. Actualmente entonces, el foco está desviado para que las pasiones y emociones se

difundan para crear y mantener consumidores de fútbol más regulares, para seguir manteniendo el espectáculo con una lógica cada vez más mercantilizada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alabarces, P. (2004). *Crónicas del aguante. Fútbol, violencia y política*. Buenos Aires: Capital Intelectual.
- Alabarces, P. (Ed.). (2005). *Hinchadas*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Alabarces, P., Coelho, R., Garriga Zucal, J., Guindi, B., Lobos, A., Moreira, M. V., Sanguinetti, J. & Szrabsteni, Á. (2000). 'Aguante' y represión: fútbol, violencia y política en la Argentina. En P. Alabarces (Comp.), *Peligro de gol. Estudios sobre deporte y sociedad en América Latina* (pp. 211-237). Buenos Aires: CLACSO-ASDI.
- Cafaro, E. (martes 23 de octubre de 2012). Entrevista de M. N. H. [archivo digital]. Entrevista con Eduardo Cafaro (ex Gerente General del Club Atlético Boca Juniors), Trabajo de Campo, Buenos Aires.
- Caparrós, M. (2004). *Boquita*. Buenos Aires: Planeta.
- Comaroff, J. L. & Comaroff, J. (2011). *Etnicidad S.A.* Buenos Aires: Katz Editores.
- Cruz, A. (2005). *A nova economia do futebol. Uma análise do processo de modernização de alguns estádios brasileiros* [La nueva economía del fútbol. Un análisis del proceso de modernización de algunos estadios brasileños]. Río de Janeiro: UFRJ/PPGAS Museu Nacional.
- Frydenberg, J. D. (2003). Boca Juniors en Europa. El diario Crítica y el primer nacionalismo deportivo argentino. *Historia: Questões & Debates, Dosié Esporte e sociedade*, (39), 91-120. Recuperado de <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/historia/article/viewFile/2726/2263>
- Frydenberg, J. D. (enero, 2001). La crisis de la tradición y el modelo asociacionista en los clubes de fútbol argentinos. *Revista digital Educación Física y Deportes*, 6(29). Recuperado de <http://www.efdeportes.com/efd29/asoc.htm>
- Frydenberg, J. D. (septiembre, 1996) Los nombres de los clubes de fútbol. Buenos Aires 1880-1930. *Revista digital Educación Física y Deportes*, 1(2). Recuperado de <http://www.efdeportes.com/efd2/22jdf11.htm>
- Gil, G. J. (2001). *Fútbol e identidades locales: el caso de Aldosivi de Mar del Plata* (Tesis de Maestría en Antropología Social), Universidad Nacional de Misiones, Misiones, Argentina.

- Gil, G. J. (2003). La modernización imaginada del fútbol argentino: entre el club y la empresa. *Civitas Revista de Ciencias Sociales*, 3(2), 339-348. Recuperado de <http://revistaseletronicas.pucrs.br/civitas/ojs/index.php/civitas/article/view/124/119>
- Gil, G. J. (octubre, 2000). Monopolio televisivo y ‘gerenciamiento’: el fútbol como mercancía. *Revista digital Educación Física y Deportes*, 5(26). Recuperado de <http://www.efdeportes.com/efd26a/futbolm.htm>
- Giulianotti, R. (junio, 2012). Fanáticos, seguidores, fans e flâneurs: uma taxonomia do identidades do torcedor no futebol [Fanáticos, seguidores, fans y flâneurs: una taxonomía de las identidades de los fanáticos del fútbol]. *Revista de História do Esporte*, 1(5), 1-35. Recuperado de [http://www.sport.ifcs.ufrj.br/recordere/pdf/recordereV5N1\\_2012\\_11.pdf](http://www.sport.ifcs.ufrj.br/recordere/pdf/recordereV5N1_2012_11.pdf)
- Macri, M., Ballvé, A. e Ibarra, A. (2009). *Pasión y gestión*. Buenos Aires: Aguilar.
- Proni, M. W. (2000). *A metamorfose do futebol* [La metamorfosis del fútbol]. San Pablo: Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP.
- Proni, M. W. & Zaia, F. H. (2007). Gestão empresarial do futebol num mundo globalizado [Gestión empresarial del fútbol en un mundo globalizado]. En Ribeiro, L. (Ed.), *Futebol e globalização* (pp. 19-47). Jundiaí-San Pablo: Fontoura.
- Ramírez, P. A. (mayo, 1993). La extraordinaria popularidad de Boca Juniors. *Revista Todo es historia*, 26(310), 74-78.
- Romero, A. (1994). *Las barras bravas y la “contrasociedad deportiva”*. Buenos Aires: CEAL.
- Toledo, L. H. de (2002). *Lógicas no futebol* [Lógicas en el fútbol]. San Pablo: Hucitec.
- Zago, M. (1998). *Boca, el libro*. Buenos Aires: Planeta.