

Boca Juniors: de Argentina al mundo

Boca se ha convertido en un ejemplo de modernidad y dinamismo, una marca ganadora que se vincula a toda la familia y a empresas de éxito.

25 de julio de 2008

¿Cómo se ha convertido Boca Juniors, una marca mediocre, en una marca prestigiosa y ganadora en apenas doce años? ¿Ha sido sólo gracias al éxito deportivo de los últimos tiempos (dos Copas Intercontinentales y dos Copas Libertadores desde 2000)? ¿Puede Boca competir hoy de tú a tú con los grandes clubs europeos? El caso "Club Atlético Boca Juniors: Creating a Leading World Club", preparado por los profesores Antonio Dávila (IESE) y Alberto Ballvé (IAE), explica el profundo proceso de transformación vivido por el club xeneize.

Fundado en 1905 en el barrio trabajador de La Boca, en Buenos Aires, Boca Juniors se convirtió pronto en uno de los grandes del fútbol argentino, especialmente desde la inauguración de su popular estadio "La Bombonera" en 1940. No obstante, a mediados de la década de los ochenta, Boca sufrió la crisis más severa de su historia, que vio el paso de cuatro presidentes, la clausura temporal de "La Bombonera" y la inevitable bancarrota. La situación era grave en todos los frentes, tanto en el plano económico como en el deportivo.

Tras tomar las riendas del club en 1995, la nueva junta presidida por Mauricio Macri ideó un plan estratégico con cuatro objetivos: 1) crear una administración de excelencia que optimizase los ingresos procedentes de socios y abonados; 2) aumentar la explotación comercial del club; 3) expandirse internacionalmente, y 4) centralizar los procesos de gestión.

Profesionalizarse para competir en el terreno global

Uno de los primeros pasos para crear una "administración de excelencia" fue buscar la certificación internacional (ISO 9001) de todos los eventos del club. A la vez, se fueron optimizando los recursos provenientes de socios y abonados mediante servicios de atención telefónica, un sistema descentralizado de compra de entradas y, para las empresas, un sector de palcos corporativos en el estadio. En resumen, se puso en marcha una gestión profesional propia de la empresa privada aun siendo el club, tal y como obligan las leyes argentinas, una entidad sin ánimo de lucro.

Siempre comprometido con el humilde barrio de La Boca, el club también procedió a remodelar "La Bombonera". Habilitó canchas de entrenamiento, residencias y nuevas dependencias alrededor del estadio; comenzó a ofrecer atención sanitaria gratuita a sus socios desde estas instalaciones; e inauguró el Museo de la Pasión Boquense en 2001, el primero en Latinoamérica de su género, que en poco tiempo se ha convertido en destino clásico del turismo bonaerense, con más de 500.000 visitantes al año.

Los ingresos comerciales se concentraron en Nike, proveedor de la indumentaria de los jugadores (que prevé invertir hasta 4 millones de pesos argentinos en 2010). También se llevaron a cabo acciones de patrocinio con UNICEF y otros patrocinadores (la tienda Megatone); venta de camisetas; publicidad estática y 238 licencias de marca en productos de merchandising que aportan 16 millones de pesos más al año.

Con el objetivo de potenciar la expansión internacional, el club inició las giras por Europa, Asia (en 2004 y 2005) y Norteamérica (en 2004 y 2006); acuerdos con diversos equipos juveniles asiáticos y americanos; y la renegociación de los derechos televisivos.

Por último, el lanzamiento de una nueva página web, el canal de televisión Boca TV, varias publicaciones institucionales e incluso un proyecto de hotel temático en Buenos Aires previsto para 2007, entre otras iniciativas, contribuyeron a fidelizar al aficionado y llevaron al club a un "equilibrio operativo prácticamente total". En doce años, los recursos comerciales aumentaron un 230%, y el patrimonio de Boca Juniors, un 1.000%, gracias también a los 100 millones de euros ingresados por la venta de sus mejores jugadores (Abbondanzieri, Tévez o Gago). Y a pesar de desprenderse de esas estrellas, en ese mismo periodo el club siguió sumando títulos: seis nacionales y diez internacionales.

Concluidos sus tres mandatos como presidente de Boca Juniors, Mauricio Macri fue elegido Jefe de Gobierno (equivalente a alcalde) de la Ciudad de Buenos Aires en 2007. Se llevaba con él a buena parte del equipo que hizo posible la transformación de Boca Juniors durante la última década. ¿Qué retos deportivos, sociales y económicos esperan a su sucesor en la presidencia del club? ¿Cómo debe gestionar la futura junta directiva el desarrollo del Boca Juniors, en Argentina y en la industria futbolística global?

www.iese.edu/es/insight