

# Módulo 2. Estrategias y fuentes de ingresos nuevos para Organizaciones Deportivas No Comercializadas (NCSO)

El término "organizaciones deportivas no comercializadas" (NCSO por sus siglas en inglés) se refiere, en términos generales, a organizaciones deportivas más pequeñas que reciben poco (o ningún) beneficio de la inversión o interés de los medios de comunicación, radiodifusoras o patrocinadores a gran escala. En el contexto del Reino Unido, esto incluye deportes como el piragüismo, el tiro con arco, la halterofilia, el judo o el tenis de mesa.<sup>1</sup> Dada su falta de interés comercial o inversión, la investigación ha identificado la dependencia de las NCSO en el financiamiento del gobierno nacional o regional. Por ejemplo, en el Reino Unido, los organismos rectores de varias NCSO dependen del financiamiento del gobierno para obtener entre el 80% y el 95% de sus ingresos totales (Berry y Manoli, 2018). Su dependencia de los fondos gubernamentales para sobrevivir las coloca en una situación precaria. Por ejemplo, pueden perder el control o la autonomía sobre la toma de decisiones para satisfacer a su financiador gubernamental. Además, los gobiernos han señalado su intención de limitar o reducir las contribuciones futuras a los deportes (o deportes específicos) que no promuevan el éxito de la nación, por ejemplo, en las tablas de medallas olímpicas o paralímpicas.

## *Resumen del módulo*

A lo largo de este módulo, te familiarizarás con nueva terminología, marcos de referencia, conceptos y teorías relacionadas con las organizaciones deportivas no comercializadas (NCSO). Para continuar con tu aprendizaje, también presentaremos una selección de ejemplos y ejercicios para asegurarnos de que comprendas y puedas demostrar tu compromiso con los temas centrales.

En este módulo, exploraremos (i) las características clave de las organizaciones deportivas no comercializadas (NCSO) y cómo se relacionan con las suposiciones sobre la evolución de los modelos de ingresos para las organizaciones deportivas. Luego,

---

<sup>1</sup> El interés comercial en los diferentes deportes varía mucho de país en país. Los diferentes intereses culturales de participar, consumir, apoyar, transmitir o patrocinar a un deporte en particular significará que el deporte sea categorizado como no comercial en un país, pero puede ser comercializado en otro país. Esto se explicará en más detalle en la sección 3.2.1.



explicaremos y aplicaremos *teorías* clave, como (ii) la teoría de dependencia de recursos y (iii) la teoría de cartera, que nos ayudarán a enmarcar y comprender mejor los desafíos y oportunidades que enfrentan las NCSO en su búsqueda de fuentes de ingresos alternativas.

A continuación (en las secciones iv, v y vi), y como parte central de este módulo, profundizaremos en las diversas formas en que las NCSO deben adoptar soluciones flexibles, innovadoras y personalizadas para abordar sus problemas de generación y diversificación de ingresos. No hay un modelo generalizable o una solución única para todos. La sección iv analiza las posibilidades de forjar soluciones personalizadas para atraer patrocinios u otros ingresos de corporaciones. La sección v se centra en la generación de ingresos más amplia a través de asociaciones comerciales y comunitarias, filantropía y apoyo benéfico. La sección vi examina cómo las NCSO pueden modificar sus ofertas deportivas para asegurar nuevas y más diversas fuentes de ingresos.

Por supuesto, también debemos considerar el impacto que los cambios estratégicos en la generación de ingresos pueden tener en otros interesados de la organización. Las NCSO son entidades compuestas por muchas partes interesadas, cada una con sus opiniones, esperanzas y deseos sobre lo que desean que su organización deportiva sea, haga y represente. El cambio organizacional conlleva riesgos asociados e implicaciones de gestión que deben considerarse cuidadosamente a medida que las NCSO avanzan hacia un futuro diferente (e incierto). Las secciones vii y viii abordan estos problemas y tipos de conflictos que surgen cuando las NCSO buscan generar nuevas fuentes de ingresos. Los funcionarios de las NCSO deben anticipar y navegar estas tensiones o conflictos de manera adecuada. Esto es esencial si las NCSO quieren aprovechar las oportunidades de una cartera de ingresos más diversificada, al mismo tiempo que mitigan los desafíos consecuentes.

## **Unidad 2.1 Modelos de ingresos para Organizaciones Deportivas No Comercializadas (NCSO)**

### *La evolución de los modelos de ingresos en el deporte*

Los estudiantes de negocios deportivos deben estar familiarizados con la evolución de los modelos de ingresos en el deporte. Andreff y Staudohar (2000) rastrearon la evolución de las finanzas deportivas desde el modelo amateur hasta el tradicional, y finalmente, hasta los modelos de ingresos contemporáneos. Los académicos y profesionales del negocio del deporte aceptan ampliamente la necesidad de que las organizaciones



deportivas modernas se centren en la generación de ingresos a nivel global, especialmente los ingresos proporcionados por conglomerados de medios globales, otras corporaciones y mercados financieros. Sin embargo, también debemos investigar, comprender y aprender sobre la gran variedad de organizaciones deportivas que no encajan con el modelo contemporáneo globalizado.

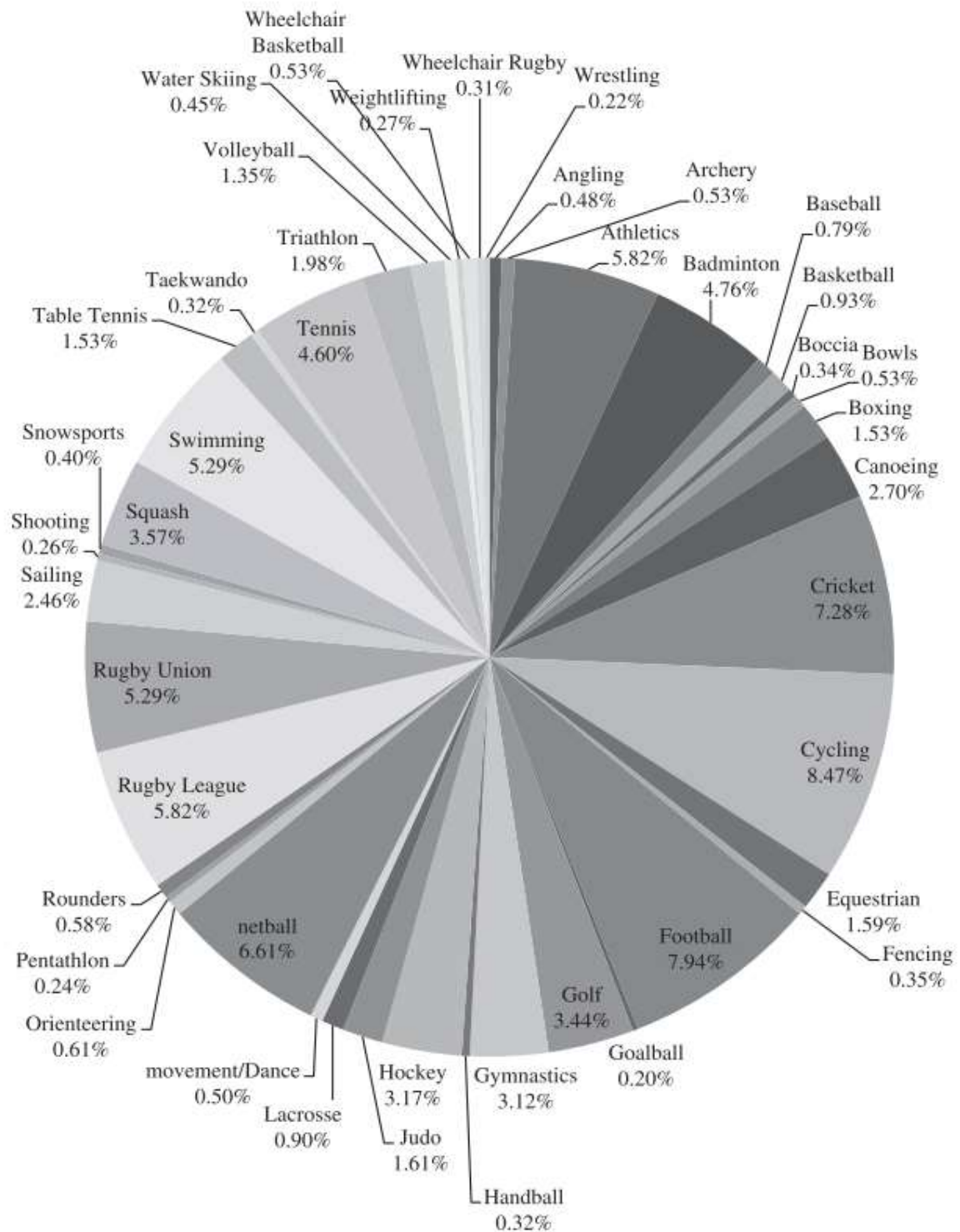
*La precariedad financiera de las Organizaciones Deportivas No Comercializadas (NCSO) en los modelos evolucionados de ingresos en el deporte*

En primer lugar, consideremos el conjunto de organizaciones deportivas a las que nos referimos: aquellas que no se han beneficiado financieramente del interés mediático o corporativo global (y a veces ni siquiera local). Tómate un momento para estudiar la imagen 1 (abajo). El gráfico de torta refleja el gasto de Sport England en una variedad de deportes diferentes.<sup>2</sup> Notarás que deportes a gran escala (y comercialmente exitosos) como el fútbol, el críquet, el rugby, el tenis, el ciclismo y el golf aún reciben la mayor parte del financiamiento de Sport England. Ese financiamiento gubernamental simplemente complementa sus ingresos provenientes de la transmisión y las vías comerciales o de patrocinio. Esto deja en duda la supervivencia financiera de las NCSO, que también puedes ver en el gráfico de torta en la imagen 1 (por ejemplo, squash, orientación, balonmano, pesca con caña y esquí acuático, etc.). Además, también hay incertidumbre sobre la supervivencia financiera de deportes creados para incluir a personas con discapacidades (por ejemplo, baloncesto y rugby en silla de ruedas).

---

<sup>2</sup> Hay muchas otras organizaciones que no reciben ningún financiamiento de Sport England, ni de otras vías de financiamiento del gobierno central, y tienen poco apoyo de cualquier medio o entidad corporativa. Estas organizaciones también están en la categoría de Organizaciones Deportivas No Comercializadas (NCSO).

Figura 1: El plan de Sport England para 2013-2017



Fuente: Alternative revenue streams for centrally funded sport governing bodies, por R. Berry y A. E. Manoli, 2018, p. 447, *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(3), 429-450. <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1387587>

Wheelchair basketball

Baloncesto en silla de ruedas



Water skiing	Esquí acuático
Wheelchair rugby	Rugby en sillas de rueda
Wrestling	Lucha
Weightlifting	Halterofilia
Volleyball	Voleibol
Triathlon	Triatlón
Angling	Pesca con caña
Archery	Tiro de arco
Baseball	Béisbol
Athletics	Atletismo
Taekwando	Taekwondo
Table tennis	Tenis de mesa
Tennis	Tenis
Badminton	Badminton
Boccia	Bochas adaptadas
Bowls	Bolos
Snowsports	Deportes de invierno
Swimming	Natación
Shooting	Tiro deportivo
Squash	Squash
Sailing	Vela
Boxing	Boxeo
Canoeing	Piragüismo
Rugby unión	Rugby-15
Cricket	Criquet
Cycling	Ciclismo
Rugby league	Rugby a 13
Rounders	Rounders
Pentathlon	Pentatlón
Orienteering	Orientación
Nerball	Balonred
Movement/dance	Baile deportivo
Lacrosse	Lacrosse
Hockey	Hockey
Judo	Judo
Gymnastics	Gimnasia artística
Handball	Balonmano
Golf	Golf
Goalball	Golbol
Football	Fútbol
Equestian	Deportes ecuestres
Fencing	Esgrima

Segundo, volvamos ahora a la evolución de los modelos de financiamiento y generación de ingresos en el deporte según Andreff y Staudohar (2000). La Tabla 1 (abajo) resume los hallazgos principales de su trabajo y diferencia entre modelos tradicionales y contemporáneos de generación de ingresos. El modelo contemporáneo enfoca la atención de las organizaciones deportivas en atraer ingresos de medios de comunicación, corporaciones, merchandising, mercados financieros y mercados globalizados (MCMMG

por sus siglas en inglés). En comparación, el modelo tradicional se enfoca en ingresos provenientes de espectadores, subsidios gubernamentales y patrocinadores a nivel local (SSSL por sus siglas en inglés).

**Tabla 1 La evolución de los modelos de ingresos en el deporte**

Traditional (SSSL)	Contemporary (MCMMG)
<p><b>Spectators</b> Primary source of revenue was gate receipts</p> <p><b>Subsidies</b> Occasionally, subsidies were received from national and local governments and industry benefactors</p> <p><b>Sponsors</b> Sponsorship increases from the 1960s/70s onwards</p> <p><b>Local</b> Sponsorship tended to come from companies located in the same geographic proximity as club</p>	<p><b>Media</b> Broadcasting has become the main source of professional sports revenue</p> <p><b>Corporations</b> Big corporations have driven the takeover of clubs</p> <p><b>Merchandising &amp; Match-Day</b> Revenue from merchandising &amp; ticketing has increased, but not enough</p> <p><b>Markets (financial &amp; player)</b> To finance activities, some clubs have set themselves up PLCs or as talent suppliers to larger clubs</p> <p><b>Global</b> Sport too becomes part of the logic of one open globalised marketplace</p>

Fuente: Adaptada de The Evolving European Model of Professional Sports Finance, por W. Andreff & P. D. Staudohar, 2000, *Journal of Sports Economics*, 1(3), 257–276. <https://doi.org/10.1177%2F152700250000100304>

Traditional (SSSL)	Tradicional (SSSL)
Contemporary (MCMMG)	Contemporáneo (MCMMG)
Spectators Primaty source of revenue was gate receipts	Espectadores La principal fuente de ingresos era la cantidad de entradas
Media Broadcasting has become the main source of professional sports revenue	Medios de comunicación La transmisión se ha convertido en la principal fuente de ingresos de los deportes profesionales
Subsidies Occasionally, subsidies were received from national and local governments and industry benefactors	Subsidios Generalmente, los subsidios venían de parte del gobierno nacional o local o benefactores de la industria
Corporations	Corporaciones

Big corporations have driven the takeover of clubs	Las grandes corporaciones han impulsado la adquisición de los clubes
Sponsors Sponsorship increases from the 1960z/70s onwards	Patrocinadores El patrocinio creció desde las décadas de 1960/1970 en adelante
Merchandising & Match-Day Revenue from merchandising & ticketing has increased, but not enough	Merchandising y día de partido Los ingresos por el merchandising y las entradas han crecido, pero no lo suficiente
Local Sponsorship tended to come from companies located in the same geographic proximity as club	Local El patrocinio provenía de empresas ubicadas geográficamente cerca del club
Markets (financial & player) To finance activities, some clubs have set themselves up PLCs or as talent suppliers to larger club	Mercados (financiero y del jugador) Para financiar actividades, algunos clubes se han establecido como PLC o como proveedores de talento para clubes más grandes
Global Sport too becomes part of the logic of one open globalised marketplace	Global El deporte también se convirtió en parte de la logística de un mercado global

Lo que rápidamente se hará evidente es que las organizaciones deportivas no comercializadas (NCSO) no han obtenido los beneficios financieros disponibles en el modelo contemporáneo. En cambio, el modelo tradicional se enfoca en ingresos provenientes de espectadores, subsidios gubernamentales y patrocinadores a nivel local (SSSL). Como dijimos al comienzo de este módulo, muchos deportes no comercializados dependen del financiamiento del gobierno para obtener entre el 80% y el 95% de sus ingresos totales (Berry y Manoli, 2018). Esta situación se vuelve más alarmante al considerar el contexto más amplio de algunos gobiernos (incluido el Reino Unido) que señalan su intención de limitar o reducir las contribuciones futuras a deportes que no sirven directamente a su agenda. Por ejemplo, esto podría estar relacionado con el enfoque de un gobierno en el prestigio o el éxito nacional, como en los Juegos Olímpicos/Paralímpicos. Esto representaría graves preocupaciones para las NCSO cuyo deporte no es un deporte olímpico oficial o para aquellos que no producen deportistas de élite ganadores de medallas.

#### *Ejercicio para el alumno:*

Las siguientes 'actividades/desafíos' son opcionales. El objetivo es profundizar el conocimiento y participación del alumno.

Es muy importante tener en cuenta que los deportes que entran en la categoría de NSCO variarán mucho de país en país y de cultura a cultura. Por ejemplo, el béisbol y el lacrosse son deportes no comercializados en Reino Unido. Sin embargo, cada uno de estos deportes tienen éxito comercial en los Estados Unidos. Tabla 2 (abajo) resume los contratos de transmisión televisiva recientemente acordados por las Grandes Ligas de



Béisbol (MLB por sus siglas en inglés), que superan los 12 mil millones de dólares para el período 2022-2028 en los Estados Unidos. Esto demuestra claramente cómo el béisbol se ajusta al modelo de ingresos contemporáneo (MCMMG) en un país (es decir, Estados Unidos) pero permanece en el modelo de ingresos tradicional (SSSL) en otros (por ejemplo, el Reino Unido).

**Figura 2: Brandon Crawford prueba su destreza frente a la cámara de televisión en las Grandes Ligas.**



Fuente: Major League Baseball's new media rights deal with Turner Sports worth over \$3 billion, por J. Young, 2020, *CNBC*, <https://www.cnbc.com/2020/06/16/mlb-new-media-rights-deal-with-turner-sports-worth-over-3-billion.html>

**Tabla 2 Interés comercial de las Grandes Ligas de Béisbol de radiodifusores de medios en los Estados Unidos**

<b>MLB NATIONAL TV CONTRACT AMOUNTS (2022-28)</b>				
Comparison of the current broadcast deal compared to the new agreements that start in 2022.				
<b>Broadcast Partner</b>	<b>Current (Annually)</b>	<b>New (Annually)</b>	<b>(Annual +/- from current)</b>	<b>Total Contract</b>
ESPN	\$700 million	\$550 million	-\$150 million	\$3.85 billion
FOX	\$500 million	\$728.6 million	\$228.6 million	\$5.1 billion
TBS	\$300 million	\$470 million	\$170 million	\$3.29 billion
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.5 billion</b>	<b>\$1.76 billion</b>	<b>\$248.6 million</b>	<b>\$12.24 billion</b>

Fuente: De MLB's \$4 Billion ESPN Media Rights Extension Brings The League's Total Broadcast Value To \$12 Billion Over 7 Years, por M. Brown, 2021, *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/maurybrown/2021/05/14/espns-7-year-392-billion-renewal-with-mlb-starts-in-2022/?sh=45159a783b1c>

Broadcast Partner	Socios de transmisión
ESPN	ESPN
FOX	FOX
TBS	TBS
TOTAL	TOTAL
Current (Annually)	Actual (anual)
Million	Millón
billion	Mil millones

*Tu desafío:* Haz una lista de deportes en tu país (o en un país específico de tu elección) y compáralos con la lista del Reino Unido (ver imagen 1 arriba). Considera si clasificarías cada deporte (en el país específico de tu elección) como comercial o no comercial. También debes identificar:

- a) Coincidencias con el Reino Unido que destaquen la naturaleza internacional de algunos deportes de élite contemporáneos, si los hay.
- b) Diferencias con el Reino Unido que resalten las diferencias geográficas y culturales que hacen que el mismo deporte sea comercial en un país, pero no comercial en otro, si las hay.

## Unidad 2.2 Utilizar la teoría de dependencia de recursos para comprender las amenazas (y oportunidades) que enfrentan las Organizaciones Deportivas No Comercializadas (NCSO)

La teoría de dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978) puede ser utilizada para ayudar a los estudiantes y funcionarios deportivos a comprender mejor los desafíos y oportunidades que enfrentan las NCSO en su búsqueda de fuentes de ingresos alternativas. En pocas palabras, la teoría de dependencia de recursos nos invita a considerar cómo las organizaciones pueden estar controladas por entidades externas si dependen de los recursos que estas le suministran. Las dependencias afectan los



equilibrios de poder y los medios para ejercer control sobre la dirección de una organización.

La teoría de dependencia de recursos ha sido aplicada por los académicos Berry y Manoli (2018) para ayudarnos a comprender los desafíos específicos que enfrentan las NCSO. Esos investigadores señalaron la importancia de (i) entender el *contexto en el cual ocurren las dependencias*, y (ii) reconocer *cómo las organizaciones deportivas pueden actuar para reducir las limitaciones (o precariedad) asociadas con su dependencia de la financiación gubernamental* para sobrevivir. Por ejemplo, algunos organismos rectores nacionales de deportes no comercializados en el Reino Unido admitieron que tendrían dificultades para existir sin la financiación del gobierno (Berry y Manoli, 2018). Los funcionarios de los organismos rectores nacionales de deportes no comercializados fueron explícitos en que se necesitan cambios en sus estrategias de diversificación de generación de ingresos.

Este módulo (3.2) se basa con frecuencia en el trabajo de Berry y Manoli (2018) debido a la falta de investigación específica sobre el deporte no comercializado. Su investigación ayuda a los estudiantes y funcionarios deportivos a enmarcar el contexto de la dependencia de las NCSO en la financiación gubernamental. En primer lugar, las NCSO eran conscientes del desafío de satisfacer continuamente los objetivos y políticas de financiamiento gubernamental mientras aún intentaban atender las necesidades de todas sus partes interesadas (por ejemplo, miembros, jugadores, espectadores y seguidores de la comunidad, etc.). La dependencia puede llevar a la pérdida de autonomía sobre las decisiones de gestión, o incluso sobre la dirección estratégica de toda la organización. Por ejemplo, los objetivos y políticas gubernamentales pueden cambiar con el tiempo. Los gobiernos pueden centrarse en promover la participación masiva en la actividad física durante varios años. Sin embargo, los objetivos y políticas centrales también pueden cambiar rápidamente hacia el éxito de élite o el prestigio nacional en competiciones internacionales. Esas políticas luego moldean, o dictan, las operaciones y la planificación de las organizaciones deportivas que los gobiernos financian, en lugar de que las organizaciones deportivas se centren en las necesidades de sus miembros [por ejemplo, jugadores e instalaciones comunitarias, etc.]. Esto puede crear una discrepancia de expectativas y cuestionar la dirección de toda la organización. En segundo lugar, las NCSO eran muy conscientes de que su financiamiento gubernamental podría ser reducido incluso cuando continúan dando forma a su organización para cumplir con los objetivos y políticas del gobierno.

La dependencia de las organizaciones deportivas en la financiación gubernamental, y la consiguiente disminución de la autonomía de las organizaciones deportivas sobre su propia dirección estratégica, ha sido investigada en varios otros países, incluyendo Alemania, Bélgica y Canadá (Horch, 1994; Slack y Hinings, 1992; Vos et al., 2011). Por ejemplo, los investigadores han observado organizaciones deportivas canadienses que,



con el tiempo, han tenido que cambiar su enfoque de promover y desarrollar todos los niveles del deporte, a centrarse estrechamente en deportistas de élite y en el éxito internacional (Slack y Hinings, 1992). Por supuesto, este tipo de prueba de "retorno de inversión" a los financiadores gubernamentales puede no ajustarse a la dirección estratégica deseada por todas las NCSO y sus partes interesadas.

En este sentido, la reducción de financiación es *tanto* una amenaza *como* una oportunidad para las NCSO. La incertidumbre que plantea sobre la viabilidad financiera continua de las organizaciones es la amenaza obvia. Sin embargo, también significa que las organizaciones tienen oportunidades para reformarse; forjar nuevas direcciones estratégicas, crear nuevas fuentes de ingresos y establecer nuevas asociaciones. Para comprender mejor cómo las NCSO se preparan para estos desafíos y oportunidades, debemos explicar ahora la teoría de la cartera, que se aplica a la búsqueda de fuentes de ingresos alternativas de las NCSO.

## **Unidad 2.3 Utilizar la teoría de carteras para comprender las amenazas (y oportunidades) que enfrentan las Organizaciones Deportivas No Comercializadas (NCSO)**

La teoría de las carteras (Markowitz, 1991) es una teoría de inversión fundamental que ha sido aplicada de manera perspicaz al trabajo de organizaciones deportivas no comercializadas por los académicos Berry y Manoli (2018). Su investigación demostró que los altos funcionarios y tomadores de decisiones dentro de las NCSO son plenamente conscientes de (i) su dependencia desequilibrada de los fondos gubernamentales para continuar operando, y (ii) el peligro o la probabilidad de que los fondos gubernamentales disminuyan o sean reasignados en gran medida a otros deportes o a otras necesidades sociales (Berry y Manoli, 2018). Ante esta situación, estos mismos funcionarios y tomadores de decisiones dentro de las NCSO comenzaron a buscar fuentes más amplias para la generación de ingresos para garantizar la viabilidad financiera continua de sus organizaciones deportivas. Además, se demostró que los funcionarios tenían varios otros planes en marcha (en diferentes etapas de desarrollo) para complementar y diversificar aún más las corrientes de ingresos de sus respectivas organizaciones. Sus acciones ejemplifican la oportunidad para las NCSO. Durante décadas, algunos investigadores han argumentado que la reducción de la financiación gubernamental creará nuevas oportunidades para la filantropía privada, que permanece latente y sin utilizar debido a la competencia del gasto y las políticas gubernamentales (Brooks, 2000).



Sin embargo, el proceso descrito anteriormente no es tan simple como parece. Las decisiones tomadas sobre la dirección estratégica de la financiación de las NCSO afectarán a las diversas partes interesadas de la organización (por ejemplo, jugadores, miembros, voluntarios, residentes en la comunidad donde se encuentra la organización, patrocinadores, miembros de la junta, etc.). Las diferentes partes interesadas pueden estar en desacuerdo sobre la dirección futura que su NCSO deberían seguir. Por ejemplo, ¿debería su NCSO priorizar la ampliación de su membresía y participación? ¿O debería centrarse en mejorar el rendimiento de sus jugadores actuales? ¿Qué pasa si se prioriza a sus deportistas de élite con la esperanza de atraer a más espectadores y patrocinadores pagados? ¿Deberían priorizar las necesidades de la comunidad y los residentes en la que se encuentra su organización? ¿O deberían estar más preocupados por desarrollar las reglas y regulaciones de su deporte? ¿O enfocarse en crear nuevas competiciones en diferentes regiones o países?

Las tensiones creadas por estas preguntas sobre la dirección estratégica pueden ser mejor gestionadas con el uso de la teoría de las carteras. Esto se debe a que la teoría de la cartera ayuda a las organizaciones deportivas a comprender *hasta dónde deben extender sus redes para generar ingresos*. Ayuda a los funcionarios de las NCSO a considerar cuidadosamente las relaciones entre riesgo y recompensa de sus decisiones. Por ejemplo, ¿hay ciertas categorías de fondos que *no* deberían buscar, o hay fondos que *no* deberían aceptar si se les ofrece? La teoría de la cartera también puede ayudar a los funcionarios de las NCSO a comprender mejor los procesos de riesgo y recompensa que influyen en las decisiones de los financiadores y donantes. Por ejemplo, ¿cómo complementarían una NCSO en particular las otras inversiones de un financiador?

Un nivel adicional a considerar es que algunos investigadores académicos han recopilado evidencia para argumentar que tanto la financiación pública como la financiación comercial pueden coexistir con éxito, especialmente en un contexto específico del deporte (Enjolras, 2002). Algunas NCSO se encontrarán en la necesidad de satisfacer las expectativas tanto de financiadores públicos como privados o comerciales. Nuevamente, la dificultad en este equilibrio es la razón por la cual los funcionarios que toman las decisiones de las NCSO necesitan comprender la teoría de las carteras.

En conclusión, los gestores deportivos necesitan tanto (i) entender la teoría de la dependencia de recursos (3.2.2) para reconocer (y luego gestionar) los peligros de que las NCSO dependan en exceso o totalmente de un financiador; y, (ii) entender la teoría de las carteras para reconocer (y gestionar) los peligros asociados con la búsqueda de una generación de ingresos excesivamente diversa o heterogénea. Las preguntas formuladas directamente arriba en esta sección (3.2.3) te ayudarán a comprender mejor cómo se ven los peligros de una generación de ingresos excesivamente diversa o heterogénea, y las tensiones y confusiones que pueden causar en las NCSO. Tener demasiados financiadores



crea más complejidad, lo que requiere más administradores y burocracia para gestionar esa complejidad. Las NCSO deben considerar, y luego equilibrar, las necesidades y expectativas de cada uno de sus financiadores con las necesidades y expectativas de sus otras partes interesadas. Solo con esta consideración equilibrada, las NCSO pueden aliviar las tensiones entre diferentes financiadores y partes interesadas, quienes desean ejercer influencia sobre las organizaciones en las que invierten (Froelich, 1999).

## Unidad 2.4 La diversificación de la generación de ingresos de NCSO: Desarrollar proposiciones de Retorno de Inversión (ROI) para atraer ingresos corporativos

La sección anterior (3.2.2 - 3.2.3) te ha ayudado a comprender las teorías que respaldan la necesidad de que las NCSO busquen (y equilibren) nuevas fuentes y estrategias de ingresos. A continuación, profundizaremos en diversas *prácticas*; las NCSO deben forjar soluciones flexibles, innovadoras y personalizadas para la generación y diversificación de ingresos. Estas son fundamentales para comprender la *práctica* de los funcionarios y de quienes toman decisiones de las NCSO responsables de proteger su viabilidad financiera continua. La investigación académica y los hallazgos de Berry y Manoli (2018) son fundamentales para categorizar y explicar las nuevas corrientes de ingresos de las NCSO, como se explica a lo largo de las secciones 3.2.4 y 3.2.6.

Es importante establecer desde el principio que no se ha encontrado una plantilla generalizable o una solución única en la investigación. Esto se explica por investigaciones que han identificado cómo las NCSO están compuestas por partes interesadas con objetivos, demografía, psicografía, necesidades de financiamiento, marcos de gobierno, contextos geográficos y culturales, etc., muy diferentes. Además, cada NCSO tiene habilidades muy variables para impulsar e implementar cambios organizacionales (por ejemplo, habilidades de sus miembros y voluntarios, disposición de la organización para cambiar, etc.). Por estas razones, los estudios comparativos de organizaciones deportivas no comercializadas han tenido dificultades para agrupar o categorizar de manera ordenada diferentes tipos de NCSO. En cambio, en esta sección (3.2.4), nos enfocamos en cómo los gestores deportivos en las NCSO adaptan soluciones, que dependen del contexto, para atraer mejor el patrocinio corporativo y los ingresos.

### Patrocinio.

*Desafíos para las NCSO que buscan patrocinios corporativos.*



Los funcionarios de las NCSO en el Reino Unido destacaron el patrocinio corporativo como la principal alternativa al financiamiento gubernamental. *Sin embargo*, el patrocinio aún representaba menos del 10% del ingreso total de las NCSO (Berry y Manoli, 2018). Los patrocinadores corporativos ya no ven sus a patrocinios como causas filantrópicas (Berry y Manoli, 2018; Herrmann, Kacha y Derbaix, 2016). En cambio, los patrocinadores corporativos esperan, e incluso exigen, pruebas convincentes de por qué su patrocinio será una inversión mutuamente beneficiosa. Se espera que las NCSO puedan "venderles" los beneficios que ofrecen, proporcionar evidencia de su "retorno de inversión" (ROI) y hacer un seguimiento de la medición del ROI real. Tales expectativas requieren que las NCSO cuenten con personal capacitado para hablar y mostrar evidencia, en competencias de marketing, como la gestión de relaciones con los clientes (CRM), la exposición de la marca, el cambio de actitud o comportamiento en los usuarios y clientes objetivo, y el impacto causal en las cifras de ventas y el valor devuelto a los accionistas (Henseler, Wilson y Westberg, 2011; Misener y Doherty, 2014; Turner et al., 2011). La gran mayoría de las NCSO luchan con estas expectativas y, en consecuencia, no logran atraer patrocinadores corporativos más grandes o presupuestos corporativos más grandes.

#### *Oportunidades para las NCSO que buscan patrocinios corporativos.*

Las NCSO *no* deben intentar competir directamente con proveedores de deportes comercializados en áreas donde serán superadas; como con sistemas CRM, exposición de marca o impresiones en medios globales. En cambio, las NCSO deben enfocarse en desarrollar propuestas de valor sobre sus características únicas que atraerán a los patrocinadores corporativos (Berry y Manoli, 2018). Por ejemplo, esto puede incluir que las NCSO enfatizen su capacidad para *llegar a audiencias de nicho y conectarse con consumidores y usuarios de manera más profunda y significativa*. En este ejemplo, una NCSO debería desarrollar una propuesta de valor que ilustre la alineación entre la demografía de sus participantes/membresía y los consumidores objetivo de un inversor corporativo en particular. Las NCSO deben centrarse en la *significación cultural local o regional* que tienen en el corazón y la mente de las audiencias de nicho con las que la empresa intenta relacionarse/construir relaciones. Este enfoque es diferente al alcance amplio y global con el que las organizaciones deportivas comercializadas impresionan a los patrocinadores. En cambio, las NCSO deben demostrar cómo sus eventos e imagen se alinean coherentemente con los perfiles demográficos y psicográficos de las audiencias objetivo de los patrocinadores (Pappu y Cornwell, 2014). Además, las NCSO deben desarrollar propuestas convincentes que documenten la calidad de sus ofertas deportivas y eventos, los diferentes tipos de exposición de marca que obtienen sus patrocinadores (es decir, más profunda y significativa) y cualquier exclusividad que ofrezcan a los patrocinadores (Henseler, Wilson y Westberg, 2011; Manoli y Hodgkinson, 2017).



Los pasos prácticos mencionados en el párrafo anterior son esenciales para que las NCSO desarrollen propuestas de valor que sean sólidas y lo suficientemente convincentes como para satisfacer los cálculos de "retorno de inversión" que la gran mayoría de los patrocinadores corporativos exigen para justificar sus decisiones (Berry y Manoli, 2018; Herrmann, Kacha y Derbaix, 2016; Jensen y Cobbs, 2014; Manoli, 2015).

### **Días corporativos**

Las NCSO también se han dado cuenta de que pueden ofrecer valor y establecer relaciones con entidades corporativas de otras formas. Pueden aprovechar las percepciones positivas que las personas tienen de los valores y características asociadas con el deporte. Estas suelen incluir, por ejemplo, el trabajo en equipo, el compromiso y la determinación. Algunas NCSO han creado paquetes diseñados para satisfacer las necesidades de días corporativos de construcción de equipos o capacitación. Sus ofertas están dirigidas a clientes corporativos que pagan una tarifa y desean participar en actividades deportivas, al mismo tiempo que desarrollan las "habilidades blandas" de los empleados (por ejemplo, comunicación) que pueden mejorar su rendimiento empresarial.

Por ejemplo, consideremos el deporte no comercializado del piragüismo en el Reino Unido. La organización 'Canoe Wales' ayuda a financiar y desarrollar deportes de remo en todo Gales e incluye programas específicos para ayudar a que más mujeres, niñas y personas discapacitadas participen en el deporte (para obtener más información, consulta su sitio web: <https://www.nationalwhitewatercentre.co.uk/about>). Para financiar su NCSO, venden paquetes corporativos a clientes empresariales. A continuación, se muestran las imágenes 3 y 4, que ejemplifican una muestra de sus ofertas personalizadas para clientes corporativos:

Figura 3: Paquetes de eventos corporativos de Canoe Wales

**OUR PACKAGES**



**TEAM BUILDING PACKAGE**

A great opportunity to practice teamwork vital for running River Tryweryn.

White Water Rafting  
Lunch

*from £62.80 per person*



**ACTION PACKAGE**

Test your team with an adrenaline filled day!

White Water Rafting  
Lunch  
Canyoning

*from £112.80 per person*



**HARD WORKING PACKAGE**

The great outdoors is a fantastic motivator and the perfect way to refresh your team.

White Water Rafting  
Lunch  
Meeting Room

*from £87.80 per person*

Fuente: Captura de pantalla de National White wáter centre.  
<https://www.nationalwhitewatercentre.co.uk/site-hire>

Our packages	Nuestros paquetes
Tema building package	Paquete fortalecimiento de equipo
A great opportunity to practice teamwork vital for running River Tryweryn	Una gran oportunidad para practicar el trabajo de equipo clave para correr en el río Tryweryn
White water rafting lunch	Almuerzo de rafting en aguas blancas
From £ 62.80 per person	Desde £ 62.80 por persona
Action package	Paquete Acción
Test your team with and adrenaline filled day	Desafía a tu equipo con un día lleno de adrenalina
Canyoning	Piragüismo
From £ 112.80 per person	Desde £ 112.80 por persona
Hard working package	Paquete Trabajo duro
The great outdoors is a fantastic motivator and the perfect way to refresh your team	La naturaleza al aire libre es una motivación fantástica y la manera perfecta de revitalizar a tu equipo
Meeting room	Sala de reuniones
From £ 87,80 per person	Desde £ 87.80 por persona

Figura 4: Sala de reuniones para eventos corporativos de Caone Wales

## MEETING ROOM

The Arenig room is a short stroll from the river's edge, tucked away in a quiet spot surrounded by beautiful woodland, creating a calm and relaxed working environment for you and your team.

When your mind needs a break from work, just take a moment to gaze out of the large river facing windows and watch the white water flow. A great environment for learning surrounded by natural Welsh beauty at its best.

Facilities included in the meeting room hire...

- Desks and seating
- White Board
- Stationary
- Projector
- Tea & coffee amenities
- Private toilets



Fuente: Captura de pantalla de National White wáter centre.  
<https://www.nationalwhitewatercentre.co.uk/site-hire>

MEETING ROOM	SALA DE REUNIONES
The Arenig room is a short stroll from the river's edge, tucked away in a quiet spot surrounded by beautiful woodland, creating a calm and relaxed working environment for you and your team.	La sala Arenig está cerca de la ribera del río, escondida en un lugar tranquilo rodeado de un hermoso bosque que crea un entorno tranquilo y relajado para trabajar con tu equipo.
When your mind needs a break from work, just take a moment to gaze out of the large river facing windows and watch the white-water flow. A great environment for learning surrounded by natural. Welsh beauty at its best	Cuando tu mente necesite un descanso del trabajo, simplemente toma un momento para contemplar a través de las amplias ventanas que dan al río y observa el fluir de aguas blancas. Un gran entorno para el aprendizaje rodeado de la naturaleza. La belleza de Gales en su máxima expresión
Facilities included in the meeting room hire.	Instalaciones incluidas con el alquiler de la sala.
Desks and seating White Board Stationary Projector Tea & coffee amenities Private toilets	Escritorio y sillas Pizarra blanca Material de oficina Proyector Té y café Baños privados

Se puede observar en las imágenes 3 y 4 que las ofertas de Canoe Wales se ajustan a la idea de vender trabajo en equipo y motivación a los clientes corporativos, quienes pueden combinar el deporte con la productividad empresarial. Su literatura de ventas enfatiza los beneficios de utilizar el deporte para fomentar el trabajo en equipo en un "entorno impredecible" con "escenarios de la vida real" para mantener a los clientes corporativos comprometidos con actividades enfocadas en fortalecer la dinámica del equipo y desarrollar habilidades de comunicación, que luego pueden aplicarse en escenarios de trabajo diarios para mejorar la productividad de la empresa. También enfatizan explícitamente su flexibilidad y personalización; si los paquetes cotizados no se ajustan completamente a lo que estás buscando, puedes adaptar las actividades y comidas según tus necesidades.

Sin embargo, la advertencia aquí es que este enfoque es más adecuado para deportes no comerciales de equipo en lugar de deportes individuales. Además, no todos los deportes son adecuados para reunir a grandes grupos de personas inexpertas (con diferentes niveles de condición física) para jugar o competir. Por supuesto, también hay costos adicionales de personal especializado (por ejemplo, organizadores de eventos corporativos) y costos administrativos (por ejemplo, pólizas de seguros) en los que incurren las organizaciones deportivas que buscan establecer esta fuente de ingresos como una fuente confiable.

### **Gestionar/albergar un evento (no deportivo)**

Las organizaciones deportivas no comerciales (NCSO) pueden aprovechar sus instalaciones de juego o entrenamiento para organizar o incluso gestionar eventos con venta de entradas y utilizar las instalaciones del restaurante propias o de socios de la organización deportiva. Algunas organizaciones deportivas no se encargan de la gestión de los eventos ellos mismos; en su lugar, promocionan sus instalaciones e infraestructura como disponibles para alquilar a empresas.

La limitación es que esto solo es posible para organizaciones que poseen instalaciones que son consideradas atractivas para la realización de otros tipos de eventos, y lo que es más importante, que estén ubicadas en áreas o regiones que atraen a personas a eventos para los cuales se les pueda vender una entrada. Por ejemplo, es mucho más probable que esta sea una fuente de ingresos exitosa para una organización con instalaciones en una gran ciudad que para aquellas en lugares más alejados.

## **Unidad 2.5 La diversificación de la generación de ingresos de NCSO: desarrollar amplias propuestas de valor para asegurar nuevos ingresos**

La mayoría de académicos y funcionarios deportivos centran su atención en el patrocinio corporativo como la principal fuente de ingresos alternativa para las NCSO. Sin embargo, también debemos explorar otras vías que las NCSO utilizan para diversificar sus fuentes de ingresos y proteger su futuro contra una dependencia excesiva de los fondos gubernamentales. Por ejemplo, se pueden asegurar nuevas fuentes de ingresos mediante el desarrollo de asociaciones con empresas y la comunidad, la filantropía y el apoyo benéfico. También pueden aprovechar estas corrientes de financiamiento de maneras nuevas y creativas, como se muestra en el ejemplo de Irlanda a continuación.

### **Asociaciones con empresas y la comunidad**

Las asociaciones con empresas y la comunidad se refieren a la práctica de construir relaciones estrechas con organizaciones cuyos presupuestos están menos orientados a la "inversión". Por ejemplo, pueden relacionarse con presupuestos de responsabilidad social corporativa que prefieren demostrar el compromiso con la comunidad o aumentar la conexión corporativa y social. Sin embargo, el problema evidente aquí se relaciona con una tendencia más amplia de las empresas que utilizan modelos de financiamiento con un enfoque más estricto en el retorno de la inversión. La mayoría de las NCSO informaron que sus esfuerzos para establecer estas relaciones no estaban teniendo éxito. Solo algunas organizaciones deportivas obtenían ingresos clasificados como asociaciones con empresas y la comunidad, y esos ingresos que se recibían aún solo representaban un máximo del 5% del total de ingresos de la organización (Berry y Manoli, 2018).

### **Apoyo benéfico**

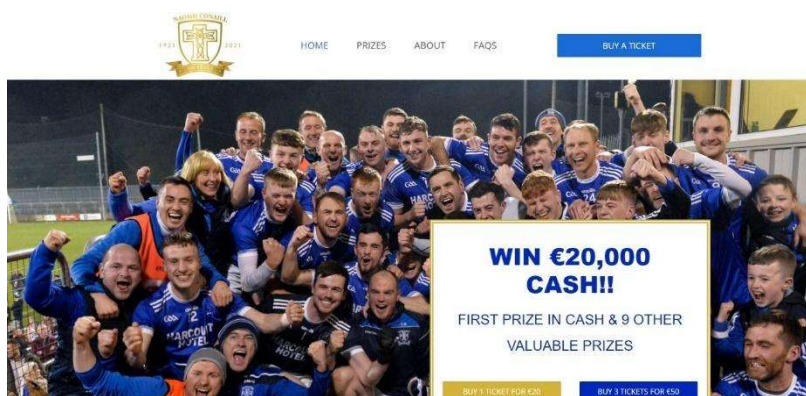
Las organizaciones benéficas pueden proporcionar ingresos a las organizaciones deportivas que ofrecen oportunidades de participación más inclusivas. Esto puede incluir, por ejemplo, programas diseñados para apoyar la participación de personas con discapacidad o de aquellos menos favorecidos.

### **Filantropía**



Las NCSO han tenido cierto éxito al atraer a personas interesadas u organizaciones benéficas. Los ejemplos incluyen a ex deportistas que desean apoyar o "aportar" al deporte, o individuos adinerados apasionados por ofertas deportivas específicas. La imagen 5 a continuación muestra un ejemplo de una NCSO; un pequeño club de la Asociación Atlética Gaélica (GAA<sup>3</sup> por sus siglas en inglés) en el condado de Donegal en Irlanda, que utiliza donaciones filantrópicas para desarrollar sus instalaciones de juego para los jugadores actuales y futuros. También aprovechan las donaciones filantrópicas para realizar un sorteo o rifa de desarrollo, donde los fondos donados se pueden usar como premios para atraer a más personas a comprar boletos de rifa e incrementar los ingresos totales de la NCSO. Aunque este ejemplo ilustra el éxito de una NCSO, muchos funcionarios de NCSO dejaron en claro que la tasa de éxito para asegurar donaciones filantrópicas continuas es muy baja.

**Figura 5: El club irlandés GAA aprovecha su ingreso filantrópico**



Fuente: captura de pantalla de <https://naomhconailldraw.ie/>

## Unidad 2.6 La diversificación de la generación de ingresos de NCSO: Modificar la oferta deportiva para atraer nuevos ingresos

Además de los patrocinios (3.2.4), las asociaciones con empresas y la comunidad, la filantropía y el apoyo benéfico (3.2.5), también existen oportunidades para que las NCSO modifiquen sus ofertas deportivas de maneras que puedan abrir nuevas vías para la generación de ingresos. Por ejemplo, estas podrían incluir la organización de nuevos eventos deportivos destacados y exposiciones (con venta de entradas y merchandising),

<sup>3</sup> La Asociación Atlética Gaélica (GAA) es una asociación nacional de Irlanda que organiza una serie de deportes irlandeses nativos.

tarifas de membresía y cuotas anuales, y programas de educación deportiva con certificaciones.

### **Gestionar/albergar un evento deportivo**

A diferencia de recaudar ingresos de eventos no deportivos (como en la sección 3.2.4), las NCSO pueden crear y gestionar sus eventos deportivos destacados que sirven para diversos propósitos, que incluyen la venta de entradas y tarifas de inscripción, ventas de merchandising y la captación de nuevos participantes y miembros. Los oficiales de las NCSO en el Reino Unido informaron que este tipo de eventos comenzó a utilizarse para generar ingresos alternativos alrededor de 2013, y desde entonces han ganado popularidad. Esto tiene sentido, ya que los oficiales reportaron que los ingresos de estos eventos superan los costos relativamente bajos que implican (por ejemplo, personal adicional para complementar a los voluntarios de la organización). También parece haber espacio para más innovación y expansión en este campo. Algunos organismos rectores desean crear una mayor cartera de eventos y expandirse para incluir partidos de exhibición internacionales (por ejemplo, invitando a equipos y deportistas de Estados Unidos para participar y promover mejor su deporte mientras buscan un mayor crecimiento e interés público). Sin embargo, aquí también existen limitaciones similares a las de la organización o gestión de eventos no deportivos; estas se relacionan con la propiedad, atractivo y ubicación de las instalaciones.

### **Tarifas de inscripción y cuotas anuales de miembros**

Los deportes no comerciales que temen la reducción del financiamiento del gobierno ya han comenzado a introducir tarifas de inscripción para cualquier jugador, entrenador y oficial que participe en competiciones aprobadas. Se supone que los miembros existentes estarán dispuestos a pagar tarifas por su participación continua y los beneficios asociados (por ejemplo, cobertura de seguro). Sin embargo, por supuesto, existen temores de que esto pueda reducir el número de miembros actuales o dificultar que nuevos miembros se unan o participen en el futuro. Muchas organizaciones informaron el descontento de los miembros con la introducción de tarifas de inscripción. Esto es particularmente perjudicial para los deportes con pocos miembros, donde los ingresos por membresía y cuotas generados son mínimos. Además, también hay nuevos costos administrativos asociados con la recolección y procesamiento de tarifas y vencimientos de membresía. Además, investigaciones anteriores (Wicker, 2011) señalaron que la disposición a pagar por la inscripción de miembros variará según las características demográficas, incluyendo ingresos, educación y rendimiento. Por estas razones, los deportes que no son populares entre grupos socioeconómicos más privilegiados tendrán dificultades para implementar tarifas de inscripción con éxito.

## Programas/certificados educativos

Algunas NCSO ya se benefician de los ingresos generados por certificaciones relacionadas con sus deportes específicos. Ahora, más NCSO han comenzado a crear, organizar y ejecutar una serie de ofertas educativas que los participantes pagan para completar y obtener acreditación. Los enfoques de los programas de educación son completamente personalizables según las necesidades o deseos de sus clientes. Sin embargo, tienden a centrarse en personas que buscan acreditación para enseñar, supervisar, entrenar u oficiar deportes específicos. Otro enfoque importante es en individuos que buscan demostrar su técnica o rendimiento deportivo mejorado. Esto incluye, por ejemplo, certificaciones de natación para niños y grados de cinturón de colores en artes marciales (ver imágenes 6 y 7 a continuación).

**Figura 6: Certificaciones de British Combat Karate**



Fuente: Gradings, por British Combat Karate Association, s.f. Recuperado abril 29, 2022, de <https://www.britishcombatkarate.co.uk/karate/549/Gradings>

**Figura 7: Grados de karate de combate británico**



Fuente: Gradings, por British Combat Karate Association, s.f. Recuperado abril 29, 2022, de <https://www.britishcombatkarate.co.uk/karate/549/Gradings>

Además de ofrecer certificaciones tradicionales de artes marciales (es decir, cinturones/grados), British Combat Karate también ofrece otro ejemplo interesante que combina diversas estrategias explicadas anteriormente. Han modificado sus ofertas deportivas para incluir ahora entrenamiento, exhibiciones y torneos de 'Sable-LED'<sup>4</sup> o 'Batallas de cuchillas'<sup>5</sup> (ver imagen 6). British Combat Karate afirma que sus nuevos eventos fomentan una participación mucho más amplia de nuevos estudiantes que toman clases de artes marciales; estudiantes que desean probar un arte marcial nuevo y más diverso. También están reclutando activamente a personas experimentadas en artes marciales para unirse a sus equipos de instructores de Sable-LED o Batalla de cuchillas.

**Figura 8: Batalla de cuchillas**



Fuente: Batalla de cuchillas [imagen en línea]. Recuperado abril 29, 2022, de <https://www.battleblades.co.uk/gallery?pgid=km0okk63-97171a99-524d-4be1-9efe-d70ba5e051cf>

<sup>4</sup> British Combat Karate señala que no pueden utilizar el término 'Sable de luz' porque legalmente Walt Disney tiene los derechos sobre esa expresión. Otras escuelas de artes marciales han enfrentado procesos legales por infringir los derechos del uso de la expresión 'Sable de luz'. Ver: <https://www.businessinsurance.com/article/20161018/news06/912310049/star-wars-brand-uses-force-stop-lightsaber-academy-copyright-infringement-lucasf>

<sup>5</sup> Para más información ver <https://www.battleblades.co.uk/>

**Figura 9: Modificaciones deportivas del 'Láser LED' y 'Batallas de cuchillas' de British Combat Karate**



Fuente: Modificaciones deportivas del 'Láser LED' y 'Batallas de cuchillas' de British Combat Karate [imagen en línea]. Recuperado aril 29, 2022, de <https://www.battleblades.co.uk/>

## **Unidad 2.7 Recorridos futuros: reconocer los conflictos que surgen del impulso de las NCSO por buscar ingresos alternativos**

Las NCSO deben realizar e implementar varios cambios organizacionales (3.2.3 - 3.2.6) a medida que utilizan la teoría de carteras (3.2.3) para abordar su dependencia de recursos (3.2.2). Estos cambios pueden ser necesarios para asegurar su viabilidad financiera continua. Sin embargo, no existe una solución única que se adapte a todas las organizaciones deportivas no comercializadas, ni la creación de una nueva fuente de ingresos suele ser suficiente para abordar la supervivencia financiera de las organizaciones. Por supuesto, también debemos considerar el impacto que los cambios estratégicos en la generación de ingresos pueden tener en otros interesados de la organización. Las NCSO son entidades compuestas por muchas partes interesadas, cada una con sus opiniones, esperanzas y deseos sobre lo que desean que su organización deportiva sea, haga y represente. La necesidad de muchos cambios organizacionales casi siempre desencadenará nuevos problemas, tensiones y visiones conflictivas sobre las futuras direcciones estratégicas de las NCSO. Los funcionarios de las NCSO deben trabajar

para prever y comprender mejor estos problemas. El cambio organizacional conlleva riesgos e implicaciones de gestión que deben considerarse cuidadosamente a medida que las NCSO avanzan hacia un futuro diferente (e incierto) de generación de ingresos.

Por ejemplo, algunos funcionarios de las NCSO informan que el impulso para que los miembros paguen inscripciones, certificaciones y eventos insignia podría generar una nueva dependencia; donde los miembros se autofinancian o atraen a sus patrocinadores o donantes para ayudar a pagar su membresía, entrenamiento y certificaciones. Esto crea tensiones con algunos miembros y funcionarios, temiendo que su NCSO, ya periférica, disuada la participación (tanto de miembros existentes como nuevos) en su deporte, ya que muchas personas no pueden autofinanciar su participación.

#### *Ejercicio para el alumno:*

Las siguientes 'actividades/desafíos' son opcionales. El objetivo es profundizar el conocimiento y participación del alumno.

La mejor manera de mejorar y luego demostrar tu aprendizaje de las fuentes de ingresos de una organización deportiva no comercial (NCSO,) y los conflictos que surgen es trabajar a través de un ejercicio que esté relacionado con una organización deportiva con la que estés familiarizado (o incluso podrías ser miembro). Debes pensar en las características centrales de una NCSO de tu elección. Recuerda que una organización deportiva no comercializada tendrá muy poca o ninguna cobertura mediática en televisión o patrocinadores nacionales importantes. En su lugar, debes considerar las características específicas que la hacen especial para ti y para otros interesados. ¿Qué características específicas crees que harían que tu NCSO elegida tenga más probabilidades de tener éxito en la generación o incremento de sus fuentes de ingresos alternativas? Por ejemplo, ¿hay algo especial o convincente acerca de su ubicación geográfica, importancia cultural, participación comunitaria o el perfil y las demografías de sus miembros? ¿La NCSO que has elegido se centra en un deporte individual o en equipo (o es una mezcla)? ¿La NCSO que has elegido tiene conexiones con líderes empresariales o antiguos deportistas profesionales?

Una vez que hayas elegido tu organización deportiva no comercial y hayas registrado algunas características fundamentales/especiales (en la tabla a continuación), por favor continúa con el desafío para alumnos.



**Tabla 3. Ejercicio para el alumno**

Nombre de tu NCSO elegida:	
<b>Haz una lista de las características centrales/especiales que identificas en la NCSO que elegiste.</b>	1) 2) 3) 4) 5)

Fuente: elaboración propia.

*Tu desafío:* En la columna B, por favor, escribe una oportunidad específica y un desafío específico que crees que enfrentaría tu NCSO elegida al intentar diversificar o atraer nuevos fondos en cada área diferente enumerada en la columna A. Finalmente, debes priorizar (en la columna C) qué vías específicas seguirías si fueras nombrado funcionario de la NCSO que elegiste.

**Tabla 4. Desafío para el alumno**

<u>Columna A</u>	<u>Columna B</u>	<u>Columna C</u>
<b>Nuevas estrategias y fuentes de ingresos</b>	<b>Lista una oportunidad y un desafío para la NCSO que elegiste para generar ingresos en cada una de las áreas de la columna A.</b>	<b>Otorga orden de prioridad (de 1 a 9) de acuerdo a la importancia de cada fuente de ingreso para la generación de nuevos ingresos para tu NCSO</b>
<b>Patrocinio</b>	➤ Oportunidad:  ➤ Desafío:	
<b>Días corporativos</b>	➤ Oportunidad:	



	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desafío:</li> </ul>	
<b>Gestionar/albergar un evento corporativo (no deportivo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oportunidad:</li> <li>➤ Desafío:</li> </ul>	
<b>Socios comunitarios y de negocios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oportunidad:</li> <li>➤ Desafío:</li> </ul>	
<b>Apoyo benéfico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oportunidad:</li> <li>➤ Desafío:</li> </ul>	
<b>Filantropía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oportunidad:</li> <li>➤ Desafío:</li> </ul>	
<b>Gestionar/albergar un evento deportivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oportunidad:</li> <li>➤ Desafío:</li> </ul>	
<b>Membresías</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oportunidad:</li> <li>➤ Desafío:</li> </ul>	
<b>Programas/certificados educativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oportunidad:</li> <li>➤ Desafío:</li> </ul>	



Fuente: elaboración propia.

## **Unidad 2.8 Recorridos futuros: Navegar la oposición ideológica del impulso de las NCSO por ingresos nuevos o alternativos.**

Forjar una cartera de fuentes de ingresos más diversificada puede resultar esencial para que las organizaciones deportivas no comercializadas sobrevivan (y continúen proporcionando instalaciones y organizando competiciones). Sin embargo, al esforzarse por diversificar los ingresos, las organizaciones deportivas generan nuevos conflictos. Es importante reconocer que las NCSO pueden enfrentar oposición a sus decisiones con respecto a la nueva generación de ingresos. Para comprender mejor esta oposición ideológica fundamental, exploraremos la conexión entre las NCSO y el estilo de vida, o los deportes alternativos.

### **Oposición a las NCSO para generar nuevos ingresos**

Se ha investigado ampliamente (Rinehart, 2000; Turner, 2013; Wheaton, 2005, 2010) que algunas partes interesadas o participantes en deportes no comercializados consideran que es esencial que sus NCSO sigan siendo no comercializadas. Algunos deportes atraen a participantes que se oponen ideológicamente a que el deporte sea influenciado por financiadores corporativos e intereses comerciales. En cambio, respaldan la idea de que el deporte y el ocio se tratan más de un estilo de vida y una expresión de su identidad, que puede ser inherentemente contracultural o no comercializada. Para ellos, su deporte ofrece una clara alternativa al deporte comercializado.

Por ejemplo, algunas partes interesadas o participantes se resisten vehementemente a la tendencia de las organizaciones deportivas a querer aumentar el número de competiciones, eventos y torneos formalizados, o expandir sus listas de reglas y regulaciones. Creen que el deporte debería centrarse en sus actividades culturales, artísticas y sociales; en lugar de tener un enfoque miope en la competencia o las clasificaciones, que son ideales occidentales en los que el deporte comercializado y el capitalismo prosperan (Dana, 2013). Los deportes alternativos, de estilo de vida o contraculturales suelen incluir el surf, el skateboard, el parkour, el free running, el windsurf, el kitesurf, el BMX, la escalada y el snowboard. Muchos participantes en estos deportes han luchado contra cualquier búsqueda de patrocinadores y se han opuesto a la inclusión de su deporte en mega eventos comercializados, como los Juegos Olímpicos. Su oposición demuestra una resistencia comprometida a que el deporte venda su "alma" cultural; algo que creen que sucede cuando las NCSO se remodelan para satisfacer el



retorno de inversión (ROI) exigido por las corporaciones. Para algunas partes interesadas en las NCSO, creen que deben promover su deporte como un movimiento social que ofrece un refugio de las vidas excesivamente comercializadas y controladas de las personas.

### *Ejercicio para el alumno:*

Las siguientes 'actividades/desafíos' son opcionales. El objetivo es profundizar el conocimiento y participación del alumno.

Usando la tabla que completaste anteriormente (3.2.7), considera algunas reacciones negativas (por ejemplo, quejas, protestas, peticiones) que podrías enfrentar como resultado de la oposición ideológica a tu enfoque estratégico elegido (es decir, la al orden de prioridad o clasificación que le asignaste a las nuevas fuentes de ingresos). Piensa en cómo responderías o intentarías prevenir la oposición de las partes interesadas. Por ejemplo:

- (i) ¿Podrías esperar que los miembros se quejen de que sus instalaciones deportivas no estén disponibles durante ciertos períodos de la semana o del año porque se utilizan para eventos no deportivos (por ejemplo, días corporativos o reuniones de negocios)?
- (ii) ¿Podrían los miembros quejarse (o incluso protestar, hacer una petición o boicotear) de tu organización deportiva si aceptas patrocinios de fuentes que ellos desapruaban moralmente o que entran en conflicto con sus creencias religiosas (por ejemplo, compañías de alcohol y juegos de azar, proveedores de comida rápida, compañías de préstamos de día de pago)?

Debes considerar cómo abordarías (o intentarías prevenir) este tipo de preocupaciones por parte de los participantes u otras partes interesadas en tu organización deportiva no comercializada. También reflexiona sobre si pudieras cambiar (o mantener firme) el orden de prioridad que le diste a las nuevas y crecientes fuentes de ingresos en tu tabla (3.2.7).

## **Referencias**

Andreff, W. & Staudohar, P. D. (2000). The Evolving European Model of Professional Sports Finance. *Journal of Sports Economics*, 1(3), 257–276. <https://doi.org/10.1177%2F152700250000100304>



Berry, R., & Manoli, A. E. (2018). Alternative revenue streams for centrally funded sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(3), 429–450. <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1387587>

Brooks, A. C. (2000). Is there a dark side to government support for non-profits? *Public Administration Review*, 60(3), 211–218. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00081>

Dana, F. (2013). Indigenous Games in Brazil: “competition is a thing for the west”. *The Guardian*. <http://www.theguardian.com/world/2013/nov/15/indigenous-games-brazil-world-cup-olympics>

Enjolras, B. (2002). The commercialization of voluntary sport organizations in Norway. *Non-Profit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(3), 352–376. <https://doi.org/10.1177%2F0899764002313003>

Froelich, K. (1999). Diversification of revenue strategies: evolving resource dependence in non-profit organizations. *Non-Profit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246–268. <https://doi.org/10.1177%2F0899764099283002>

Henseler, J., Wilson, B., & Westberg, K. (2011). Managers’ Perceptions of the Impact of Sport Sponsorship on Brand Equity: Which Aspects of the Sponsorship Matter Most? *Sport Marketing Quarterly*, 1(20), 7–21.

Herrmann, J. L., Kacha, M., & Derbaix, C. (2016). “I support your team, support me in turn!” The driving role of consumers’ affiliation with the sponsored entity in explaining behavioral effects of sport sponsorship leveraging activities. *Journal of Business Research*, 69(2), 604–612. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.016>

Horch, H. D. (1994). On the socio-economics of voluntary organizations. *Voluntas: international journal of voluntary and non-profit organizations*, 5(2), 219–230. <https://doi.org/10.1007/BF02353987>

Jensen, J. A., & Cobbs, J. B. (2014). Predicting return on investment in sport sponsorship: Modeling brand exposure, price, and ROI in formula one automotive competition. *Journal of Advertising Research*, 54(4), 435–447. <https://doi.org/10.2501/JAR-54-4-435-447>

Manoli, A. E. (2015). Promoting corporate social responsibility in the football industry. *Journal of Promotion Management*, 21(3), 335–350. <https://doi.org/10.1080/10496491.2015.1021501>



Manoli, A. E. & Hodgkinson, I. R. (2017). Marketing outsourcing in the English Premier League: the rights holder/ agency interface. *European Sport Management Quarterly*, 17(4), 436–456. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1314530>

Markowitz, H. M. (1991). Foundations of portfolio theory. *Journal of Finance*, 46(2), 469–477. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1991.tb02669.x>

Misener, K., & Doherty, A. (2014). In support of sport: Examining the relationship between community sport organizations and sponsors. *Sport Management Review*, 17(4), 493–506. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.12.002>

Pappu, R., & Cornwell, T. B. (2014). Corporate sponsorship as an image platform: Understanding the roles of relationship fit and sponsor-sponsee similarity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(5), 490–510. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0373-x>

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York, London: Harper & Row.

Rinehart, R. (2000). Emerging Arriving Sport: Alternatives to Formal Sports. In J. Coakley & E. Dunning (Eds.), *Handbook of Sports Studies* (pp. 505–520). London: SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848608382.n32>

Slack, T. & Hinings, B. (1992). Understanding change in national sport organizations: an integration of theoretical perspectives. *Journal of sport management*, 6(2), 114–132. <https://doi.org/10.1123/jsm.6.2.114>

Turner, A., Dobson, N., & Savage, P. (2011). *Sport and social responsibility: Planning, implementing and evaluating effective sport and CSR programmes* (Sport Business Group report). London: Sport Business Group.

Turner, D. (2013). The civilized skateboarder and the sports funding hegemony: a case study of alternative sport. *Sport in Society*, 16(10), 1248–1262. <https://doi.org/10.1080/17430437.2013.821256>

Vos, S., Breesch, D., Késenne, S., Van Hoecke, J., Vanreusel, B., & Scheerder, J. (2011). Governmental subsidies and coercive pressures. Evidence from sport clubs and their resource dependencies. *European Journal for Sport and Society*, 8(4), 257–280. <https://doi.org/10.1080/16138171.2011.11687882>



Wheaton, B. (2005). Selling out? The commercialisation and globalisation of lifestyle sport. In L. Allison (Ed.), *The Global Politics of Sport: The role of global institutions in sport*. London; New York: Routledge.

Wheaton, B. (2010). Introducing the consumption and representation of lifestyle sports. *Sport in Society*, 13(7), 1057–1081. <https://doi.org/10.1080/17430431003779965>

Wicker, P. (2011). Willingness to pay in non-profit sports clubs. *International Journal of Sport Policy*, 6(2), 155–169. <https://doi.org/10.1080/19406940.2011.627358>

