



Universidad de Navarra

Documento de Investigación

DI-702

Septiembre, 2007

**POR QUE LAS ONG SON IMPORTANTES
PARA EL EXITO DE LOS EVENTOS DEPORTIVOS:
EL CASO DE LA AMERICA'S CUP**

Tanguy Jacopin

Ignacio Urrutia

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2007 IESE Business School.

POR QUE LAS ONG SON IMPORTANTES PARA EL EXITO DE LOS EVENTOS DEPORTIVOS: EL CASO DE LA AMERICA'S CUP

Tanguy Jacopin¹

Ignacio Urrutia²

Resumen

Los estudios académicos han descrito ampliamente las colaboraciones entre las empresas y las ONG. Sin embargo, poco se ha dicho sobre cómo las ONG pueden llegar a ser un factor clave para el éxito de los eventos deportivos. Con el fin de reducir las incertidumbres vinculadas a las respuestas de los consumidores, este documento supone que el estudio del comportamiento del llamado “activista de ONG” se ha convertido en un indicador mejor que las respuestas de los consumidores para medir el éxito de los eventos deportivos.

El ejemplo de la America's Cup proporciona un marco alternativo para mostrar cómo la colaboración con las ONG puede crear valor para todos los grupos de interés del evento deportivo y puede determinar incluso la evolución de éste.

¹ Investigador, IESE

² Profesor, Contabilidad y Control, IESE

Palabras clave: gestión de los grupos de interés, creación de valor, marketing deportivo, ONG, eventos deportivos, America's Cup.

POR QUE LAS ONG SON IMPORTANTES PARA EL EXITO DE LOS EVENTOS DEPORTIVOS: EL CASO DE LA AMERICA'S CUP¹

«Los activistas de las ONG son las tropas de choque de la sociedad civil.»

Sustainability, UNEP and Global Compact, 2003.

Gran parte de los estudios académicos sobre la responsabilidad social corporativa (RSC) y los eventos deportivos están teñidos de marketing con causa. Sin embargo, se ha hecho muy poco para analizar la RSC desde el punto de vista de los *grupos de interés*. El objetivo de este documento es reflexionar sobre los beneficios que traería consigo considerar a las organizaciones no gubernamentales (ONG) como factores clave para el éxito no sólo del evento deportivo, sino también el de los otros grupos de interés situados en la “órbita” de ese evento. Estos grupos de interés pueden ser los ciudadanos, la ciudad, los patrocinadores e incluso otros eventos deportivos relacionados. En resumen, nuestro objetivo es demostrar que el evento deportivo y todos sus grupos de interés también pueden beneficiarse de la colaboración con las ONG.

La colaboración entre ONG y empresas ha sido ampliamente descrita en los estudios académicos (Drumwright, 1996; Waddock y Smith, 2000; Austin, 2000). No obstante, no existe ningún estudio acerca del impacto de las ONG sobre los eventos deportivos.

Este documento está basado en dos supuestos principales:

1. Cuando los eventos deportivos se convierten en muy profesionales, pueden equipararse a las empresas. Por tanto, ha de alentarse la colaboración con las ONG.
2. Los consumidores ya no pueden considerarse el actor clave más relevante para las empresas y los eventos deportivos, ya que son reactivos al cambio, mientras que la necesidad de crear o capturar valor obliga a los organizadores de los eventos deportivos a buscar socios proactivos. Además, el surgimiento del “gobierno de la sociedad civil” está basado en criterios medioambientales, éticos y sociales. En ambos casos, las ONG son socios más relevantes que los consumidores.

¹ El Instituto Noós ha financiado parte de este estudio.

A partir de estos dos supuestos, podemos deducir que las nuevas figuras clave del gobierno venidero son aquellos miembros de ONG a los que llamaremos “activistas de las ONG” en el resto del documento. Ciertamente, es la naturaleza proactiva de los activistas de las ONG, combinada con un dinamismo más esporádico de sus partidarios, la que justifica este importante cambio.

El caso de Shell y Greenpeace en el Mar del Norte, en 1995, es paradigmático de esta nueva situación. El comportamiento de los activistas de las ONG puso de relieve la importancia de los criterios medioambientales para las empresas petroleras mucho antes de que lo hiciera el mercado, e hizo que los consumidores y las empresas petroleras se percataran de ello. Este cambio significa que los activistas no representan exclusivamente una amenaza de ataque contra un evento deportivo, sino que también pueden constituir un bien intangible si se asocia un nicho de negocio con una necesidad emergente. Por tanto, la planificación de los eventos deportivos debería plantearse la incorporación de las ONG a fin de incrementar sus posibilidades de éxito.

Utilizaremos la 32ª edición de la America's Cup celebrada en Valencia (España) para considerar las ventajas de incluir a las ONG en la gestión de un evento deportivo. Examinaremos su éxito, debido a las importantes repercusiones económicas del evento deportivo, y la falta de cooperación con las ONG hasta ahora. Esto contrasta con la gestión de otros dos eventos deportivos importantes, los Juegos Olímpicos y la Copa del Mundo de Fútbol, los cuales sí que tuvieron en cuenta cuestiones como la RSC y la sostenibilidad. La posibilidad de poner de relieve algunos beneficios para los principales promotores y grupos de interés de la regata abrirá nuevas perspectivas en la colaboración entre las ONG y los eventos deportivos.

Hipótesis

A fin de minimizar las incertidumbres vinculadas a menudo a las respuestas de los consumidores, en este documento nos basamos en el supuesto de que el comportamiento de las ONG ha llegado a ser un indicador mejor (que la respuesta de los consumidores) del éxito o fracaso de los eventos deportivos, y puede ayudar a predecir la evolución futura de estos eventos.

La falta de apreciaciones en las respuestas de los consumidores que contribuyan al desarrollo de un evento deportivo, aunado a la creciente influencia de los grupos de interés –entre ellos, los activistas de las ONG–, hacen necesario desarrollar una teoría basada en el estudio del comportamiento de los activistas (véase Jacopin y Fontrodona, 2007, de próxima aparición).

Esta teoría es necesaria por las siguientes razones. En primer lugar, deben tenerse en cuenta sus hipotéticas acciones contra los eventos deportivos a fin de hallar remedios. En segundo lugar, los organizadores de los eventos deportivos necesitan crear metodologías para encontrar socios fiables entre las ONG. En tercer lugar, gracias a su perspectiva previsible, los activistas de las ONG son el vínculo estratégico que permite la creación de una base de clientes rentable.

En la primera parte nos centraremos en la falta de apreciaciones en las respuestas de los consumidores que sirvan para acercar los eventos deportivos a sus clientes. Por esta razón es obligado el establecimiento de un modelo alternativo basado en la sociedad civil y los diferentes grupos de interés, a fin de unir (en el mejor de los casos) los eventos deportivos y los consumidores y ciudadanos. La tercera parte estará centrada en el caso específico de la America's Cup; primero se presentará la selección de las ONG y luego se analizarán las consecuencias de las prescripciones dadas por éstas.

Metodología

Como se trata de un estudio exploratorio, un número bajo de casos proporcionará suficientes apreciaciones para alentar futuros proyectos. Nuestra selección de ONG se ha realizado de acuerdo con su ámbito de actividad, y en cuatro áreas diferentes (medio ambiente, deporte, desarrollo y ONG de Valencia). La decisión de priorizar estas áreas puede justificarse por su relación directa con este evento deportivo concreto, así como por principal relevancia entre las ONG.

Realizamos entrevistas en profundidad y cuestionarios cualitativos, teniendo en cuenta el hecho de que, en muchas ONG, participa un número muy reducido de personas en la toma de decisiones. En este estudio exploratorio tomaron parte Greenpeace, WWF/Adena, Intermón-Oxfam, Red Deporte y Cooperación, Deportes sin Fronteras, Dona Lliure, Societat Valenciana de Ornitología y CIDEAL, con un 42% de respuestas positivas².

Marco teórico

Las respuestas de los consumidores constituyen un área de estudio esencial para los mercadólogos. No obstante, las apreciaciones proporcionadas por los consumidores no son tan valiosas como deberían ser en el contexto de los estudios genéricos y deportivos. Un problema adicional surge del cambio hacia un “gobierno de la sociedad civil”, el cual obliga a los mercadólogos a contemplar la sustitución del consumidor por el activista de ONG como figura más importante en un evento deportivo.

«Aunque un puñado de estudios han investigado los efectos de las distintas asociaciones sobre las respuestas de los consumidores, sus resultados son equívocos (por ejemplo, Bolger, 1959; Clevenger, Hazier y Clark, 1965; Cohen, 1967; Hill, 1962). Los inconsistentes resultados llevan a los responsables de marketing a intuir que una buena imagen es probablemente mejor que una mala imagen» (Brown y Dacin, 1997). El impacto de las respuestas de los consumidores sigue sin estar claro; por ejemplo, algunos investigadores como Belch y Belch (1987), Wansik (1987) y Keller y Aaker (1994) hallaron una correlación positiva entre una imagen corporativa positiva y las respuestas de los consumidores; Goldberg y Hartwick (1990) hallaron una correlación entre las respuestas de los consumidores y la reputación del anunciante, y Keller y Aaker (1992) hallaron una correlación entre las respuestas de los consumidores y la credibilidad de una empresa. Por otro lado, Shimp y Bearden (1982) no hallaron ninguna correlación sólida entre la reputación de la empresa y las respuestas de los consumidores. Por su parte, Brown y Dacin (1997) consideraron también que las diferencias percibidas en las respuestas de los consumidores estaban justificadas por el hecho de que «no todas las asociaciones corporativas son iguales».

Más específicamente, el estudio de la correlación entre las respuestas de los consumidores y los eventos deportivos ofrece algunas incertidumbres. Las correlaciones con cosas como el reconocimiento del patrocinador, la transferencia de la imagen desde el evento a la marca y las actitudes favorables hacia un patrocinador, fueron desarrolladas por Gwinner y Eaton (1999),

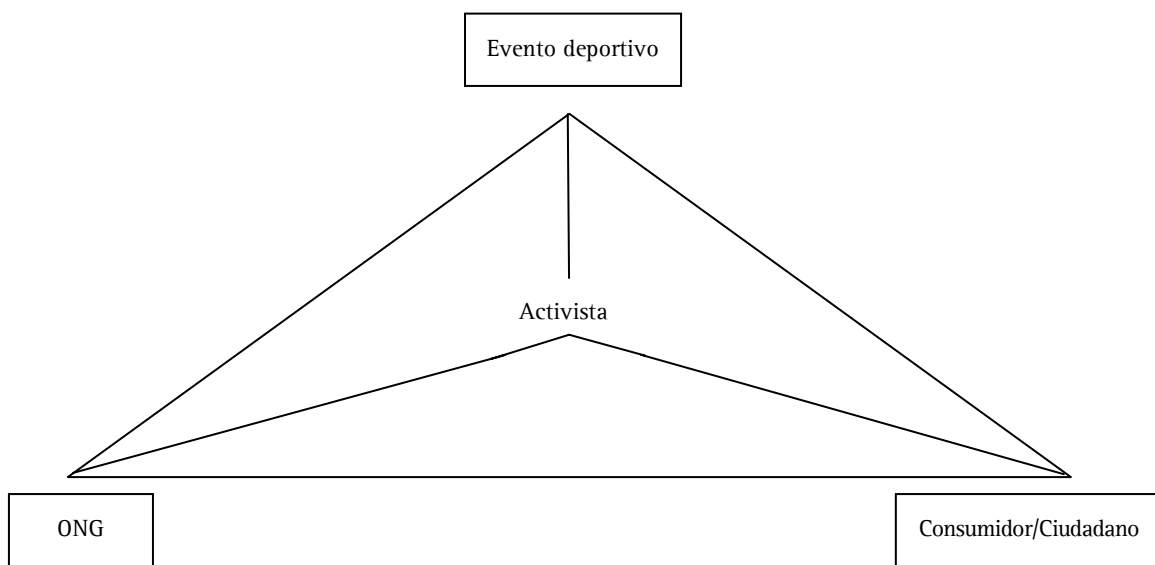
² En este estudio también tomaron parte algunas asociaciones locales de Valencia (de El Carmen, El Cabanyal y El Campanar), pero hasta ahora nos ha sido imposible obtener respuestas de ellas. Otras dos ONG han prometido responder... ya veremos.

Johar y Pham (1999), Pham y Johar (2001), Speed y Thompson (2000) y Roy y Graeff (2003), si bien este último estudio halló que la marca sólo está moderadamente relacionada con el encaje marca/evento.

Además, hay un problema que aún no ha sido abordado, a saber: cuando el público objetivo de un evento es un segmento muy pequeño del público general, el resto de la población puede sentirse al margen al darse tanta importancia a un evento por el que no tienen ningún interés. En ese caso, para evitar posibles conflictos con otros grupos de interés, el público objetivo no debería ser la prioridad de los organizadores del evento deportivo. Para optimizar el éxito del evento deportivo, debe establecerse un diálogo con todos los grupos de interés.

Figura 1

El nuevo marco bajo el gobierno de la sociedad civil



Fuente: «Adaptation to Sport Event», de Jacopin y Fontrodona (2007, de próxima aparición).

En ese sentido, la tendencia hacia un nuevo gobierno –lo que denominamos “gobierno de la sociedad civil”– supone el surgimiento de un gobierno basado en criterios económicos, medioambientales, éticos y sociales, y que es *más* complejo que el anterior gobierno corporativo, basado principalmente en lo económico. En ese nuevo escenario, las ONG están adoptando un papel nuevo, y gracias a su crecimiento exponencial han obtenido el reconocimiento de empresas y naciones. Este contexto puede dar origen a ventajas competitivas para las primeras empresas que colaboren con las ONG. Lo mismo puede decirse de los organizadores de eventos deportivos: cuanto antes cooperen con las ONG, antes podrán llegar a los nuevos grupos objetivo y adelantarse así a sus competidores.

A pesar de esto, muchas empresas y organizadores de eventos deportivos han sido reacios a contemplar los beneficios de incluir a las ONG en sus listas de grupos de interés, debido

principalmente a que piensan que los activistas tienen una propensión creciente a la actividad contestataria³ y los boicots.

El conocimiento del tema de los grupos de interés ha crecido continuamente en los estudios académicos sobre el deporte (Mason, Thibault y Misener, 2006; Wenner, 2004; Mahony, Hums y Riemer, 2005; Mason y Slack, 2001); Trail y Chelladurai, 2000). No obstante, los beneficios y obstáculos que las ONG pueden traer a los eventos deportivos aún no han sido estudiados.

En ese sentido, en lo tocante a los obstáculos, si la organización de boicots se ha debido mucho más a cuestiones políticas y empresariales, la “profesionalización” de los eventos deportivos cambia el modo de percibirlos. Por tanto, los eventos deportivos también pueden llegar a ser víctimas de boicots si no prestan suficiente atención a sus diferentes grupos de interés y, entre ellos, las ONG. Boicots como el de Areva en la 31ª edición de la America’s Cup por parte de activistas de Greenpeace en 2001 pueden repetirse con más frecuencia. La segmentación y consideración de las ONG son, por tanto, cuestiones clave para los organizadores de eventos deportivos si quieren evitar los boicots o, al menos, no ser vistos como alguien alejado de las preocupaciones de sus clientes o del público en general. Dado que la eficacia de un boicot es alta a corto plazo y luego va disminuyendo (Friedman, 2002), y dado que el principal cambio en la organización de boicots ha sido el hecho de que las ONG y los activistas son ahora los catalizadores de la frustración o las demandas de consumidores y ciudadanos, el interés en estudiar al activista, más que al consumidor, está plenamente justificado.

El cambio hacia el gobierno de la sociedad civil ha dado pie a una mejor aceptación de las ONG. Por ello, el diálogo con las ONG puede contemplarse más fácilmente debido a las posibles ventajas competitivas derivadas de la colaboración con ellas. Los eventos deportivos requieren, por tanto, un nuevo enfoque al tomar en consideración a sus grupos de interés. Este estudio trata específicamente sobre cómo pueden los organizadores de eventos deportivos mejorar su conocimiento de las ONG involucradas en su ámbito de actividad.

La America’s Cup

La America’s Cup es el evento deportivo más antiguo del mundo, y sin duda el trofeo de vela más prestigioso. La primera regata tuvo lugar en 1851 alrededor de la isla de Wight, Inglaterra. El ganador fue The America, un barco de regatas de Nueva York que a partir de entonces dio su nombre a la competición, que era llamada «La Copa de las 100 Guineas». El vencedor recibió el Deed of Gift, que declaraba que cualquier club de vela del mundo podía desafiar al vencedor de la ya denominada America’s Cup.

El New York Yacht Club consiguió conservar el trofeo durante 132 años y 25 desafíos, un caso único de superioridad en la historia del deporte. No obstante, en 1983, un barco australiano logró lo imposible en aplicación de las ancestrales normas de este trofeo, la Copa de las 100 Guineas estuvo en el hemisferio sur durante cuatro años, después de lo cual otra victoria americana la recuperó para Estados Unidos. Pero la superioridad de los marinos estadounidenses no duró

³ Entre las actividades actuales de las ONG están «las presiones directas y los programas de ayuda, educación e investigación que llevan a cabo para concienciar y contribuir al diálogo público sobre cuestiones concretas» (Kappaz, 2001). La transición desde la prestación de servicios a esta nueva misión se hizo con el fin de justificar su financiación ante sus propios grupos de interés y de ser capaces de hacer frente a la competencia creciente entre las ONG.

mucho, ya que cuatro años después la Copa regresó al hemisferio sur, esta vez a Nueva Zelanda, donde permaneció durante ocho años, hasta que Alinghi, el equipo suizo, se hizo con el Deed of Gift.

Esto significaba que Alinghi y Suiza tenían que organizar la siguiente America's Cup, pero, como sabe cualquier escolar, Suiza no tiene mar. Por tanto, se llevó a cabo una competición entre sesenta ciudades para decidir el lugar donde se disputaría la 32ª edición de la America's Cup. Valencia obtuvo el privilegio de organizar esta prestigiosa regata.

Ganar el derecho a organizar la America's Cup no es lo mismo que ganar la competición, y puede considerarse un desafío bastante mayor. Ciertamente, el impacto económico de acoger un evento que se prolongó desde octubre de 2004 hasta julio de 2007 es enorme, sobre todo en la construcción y el turismo. Un estudio de KPMG (2004) estimó que el impacto sobre el crecimiento de la Comunidad Valenciana sería del 1,7%, frente al 1,1% de la anterior edición de la America's Cup. Además, generaría 3.150 millones de euros en ingresos directos e indirectos, y crearía unos 27.760 puestos de trabajo durante la competición, mientras que cerca del 70% de los beneficios se quedarían en la Comunidad Valenciana.

No obstante, KPMG (2004) advertía «una considerable falta de conocimiento de los indicadores y proyectos de desarrollo generados por la America's Cup, lo que explica el bajo nivel de preparación de la comunidad empresarial de Valencia». Informar al público objetivo de los beneficios del patrocinio podría haber ayudado a desarrollar las asociaciones mentales vinculadas al patrocinador o al evento.

Además, existe ese otro problema no abordado aún, el de que el público objetivo de un evento sea muy pequeño comparado con el público general, y que éste pueda sentirse al margen al darse tanta importancia al evento. Al ser un evento de alto perfil mediático (y al ser considerado un tanto elitista), la America's Cup puede ser un probable caso en el que se consiga llegar con éxito a los grupos objetivo, pero el público general esté distanciado del evento deportivo (o, al menos, se sienta al margen), a pesar del entusiasmo o disposición del público a participar en él.

Esa “falta de conocimiento” señalada por KPMG ha disminuido progresivamente entre la población de Valencia (Instituto Noós, 2006) y, como resultado, la colaboración entre la dirección de la America's Cup y las autoridades de Valencia (unidas en el Consorcio Valencia) ha posibilitado el diseño de nuevos procesos para crear valor para los objetivos principales, a saber, los medios de comunicación, los patrocinadores y los equipos de vela. La dirección de la America's Cup ha tenido amplias oportunidades de crear valor incrementando el número de torneos antes de la final y, con ello, la exposición de sus propios patrocinadores y la de los patrocinadores genéricos del evento, gracias al mayor impacto en los medios de comunicación.

En ese sentido, en este documento reconocemos la falta de interés del público general o la falta de oportunidades para participar, y consideramos que los activistas de las ONG son los elementos que más pueden incrementar las oportunidades de la gente de Valencia de involucrarse en la America's Cup.

Selección de las ONG

A fin de establecer un diálogo con múltiples grupos de interés, este estudio llevó a cabo una selección de ONG vinculadas con la America's Cup. Greenpeace, WWF/Adena, Intermón-Oxfam,

Red Deporte y Cooperación, Deportes sin Fronteras, Dona Lliure, Societat Valenciana de Ornitología y CIDEAL fueron las ocho ONG entrevistadas y abordadas de acuerdo con su área de actividad (medio ambiente, desarrollo, deporte o ONG de Valencia). Primero presentamos los resultados de esta encuesta cualitativa, ONG por ONG, y luego un nuevo marco global para mejorar la comunicación con la America's Cup y fomentar el cambio.

Todas las ONG consideran que los beneficios de la America's Cup para la Comunidad Valenciana han sido hasta ahora mínimos, ya sean para el público en general, el medio ambiente, el sector inmobiliario o para el propio evento deportivo. No obstante, todas las ONG están dispuestas a involucrarse en la America's Cup para ayudar a cambiar las cosas, y todas ellas consideran que comparten los mismos valores del deporte de la vela, como el espíritu de equipo y la solidaridad. No obstante, debe señalarse que sólo dos ONG, Intermón-Oxfam y Red Deporte y Cooperación, han intentado ponerse en contacto con la organización del evento deportivo o los equipos de vela. Red Deporte y Cooperación anunció su intención de llevar a cabo un proyecto con el equipo sudafricano a partir de octubre de 2005.

Así pues, la organización y los equipos de vela tienen la oportunidad de influir en las ONG e intentar fomentar una nueva dinámica que ayude a satisfacer a todos los grupos de interés y retroalimente la percepción y las asociaciones psicológicas de la America's Cup. Tal acción sería tan relevante como la decisión del Comité Olímpico Internacional (COI) de involucrar a las ONG en el establecimiento de estándares para los Juegos Olímpicos.

Beneficios que podrían lograrse fomentando la colaboración entre las ONG y la America's Cup

DEPORTES SIN FRONTERAS

Misión
DSF nació en Perú gracias a la iniciativa de unos estudiantes de deportes, y su objetivo es considerar la preparación deportiva como una oportunidad de mejorar el nivel de vida y los valores.

Visión de la America's Cup
- Nivel bajo de conocimiento de la America's Cup.

Posibles beneficios de la colaboración
- La aportación del 0.7 contra la pobreza mejoraría la imagen de la America's Cup.
- Involucrar a discapacitados físicos o niños en la regata (al igual que los Juegos Olímpicos) → más espectadores.
- Involucrar a niños en la construcción de barcos con su propio material.
- La colaboración no es una cuestión de dinero, sino de proyectos. Genera automáticamente expectativas y cambia la imagen del evento deportivo.

GREENPEACE

Misión
ONG internacional e independiente con 3 millones de socios. El objetivo de Greenpeace es proteger y defender el medio ambiente.

Visión de la America's Cup
Mucho más que un evento deportivo.

Oportunidad perdida para un proyecto sostenible (por ejemplo, construcción de 10.000 amarres en la Comunidad Valenciana).

Posibles beneficios de la colaboración
- Fomentar el diálogo entre diferentes grupos de interés con iniciativas previas.
- Mejorar la colaboración con los organizadores, como en los Juegos Olímpicos de Sydney.
- Vincular la sostenibilidad a valores comunes con la vela.
- Mejorar la calidad de playas y costas.
- Si hay más proyectos sostenibles, habrá más espectadores.
- Valencia como una ciudad moderna del siglo XXI en cuestiones medioambientales (energías renovables, gestión de residuos, protección de costas...).

RED DEPORTE Y COOPERACION

Misión
Promocionar el deporte como instrumento de integración social. Única ONG de deportes española comprometida con el año del deporte 2005 de la ONU.

Visión de la America's Cup

- Un destacado evento deportivo mediático, pero muy elitista y orientado a la gente rica. No obstante, embajadores del deporte como Teresa Zabel contribuyen a dar otra imagen del deporte.
- Falta de beneficios tangibles en cuestiones sociales hasta ahora.
- Confían en que estos beneficios se darán antes de 2007.

Posibles beneficios de la colaboración
- Aspectos medioambientales y educativos de la vela para mejorar la imagen.
- Encuentro previsto para octubre con la dirección de la America's Cup y el embajador de Sudáfrica para visitar el barco sudafriano y organizar actividades con niños.
- Más iniciativas para la gente desfavorecida.
- Más iniciativas educativas y sociales.

SOCIETAT VALENCIANA DE ORNITOLOGIA

Misión
Estudiar, proteger y sensibilizar sobre los pájaros y su entorno. 200 socios y 800 simpatizantes.

Visión de la America's Cup
- El puerto está separado de la ciudad, y falta de beneficios actuales para Valencia.
- La huerta ha sido sacrificada para ampliar los puertos deportivos.

- Problema de sostenibilidad.
- Poder autócrata del Ayuntamiento.
- La America's Cup es usada como excusa para reestructurar barrios históricos como El Cabanyal, con el fin de echar a gente con sueldos bajos y favorecer nuevos proyectos inmobiliarios.

Posibles beneficios de la colaboración
- Mejora de la calidad del agua y el mar.
- Involucrar a más ONG en la gestión de la ciudad → proximidad a la democracia local.
- Abrir la ciudad al mar respetando el medio ambiente y cambiar el tema «de espaldas al mar».
- Excelente plataforma para las ONG como proveedores de soluciones y para que la America's Cup compense la actual falta de interés medioambiental.

DONA LLIURE

Misión
Ayudar psicológica y jurídicamente a mujeres maltratadas.

Visión de la America's Cup

Alejada de su preocupación central.
Posibles beneficios de la colaboración
- Contemplar la causa de los malos tratos contra las mujeres como opción para mejorar la imagen de la America's Cup.

- Hacer participantes a más barrios históricos y a sus habitantes de sueldos bajos en los beneficios de la America's Cup (por ejemplo, el problema de la escuela pública).
- Importancia de las entidades deportivas en España para vehicular un mensaje social.
- Mejorar la comunicación porque, aunque quizá se están desarrollando muchos proyectos, hay una falta de conocimiento por parte del público en general.

INTERMON

Misión
Luchar contra la pobreza.

Visión de la America's Cup
- Evento deportivo «tecnológico, frío y frívolo».

- Problema de infraestructuras.
- Falta de percepciones sociales en torno a la America's Cup.
- Falta de empatía con la marca America's Cup (el mismo problema que con el Forum de Barcelona).

Posibles beneficios de la colaboración
- Cambio de la imagen actual.
- La opción ofrecida por Intermón era incluir a 3.000 voluntarios en torno a la America's Cup. Pero no se llegó a un acuerdo. Principio de solución.
- Posibilidad de recaudar fondos gracias a la America's Cup.

- ¿Los beneficios vinculados a las nuevas infraestructuras revierten en todos los valencianos?
- Dificultad para llegar a un acuerdo debido a los diferentes grupos objetivo que tiene cada organización: posible contradicción y perder algunos donantes.
- Abrir una tienda de comercio justo en el puerto.

- Fomentar el desarrollo sostenible y generar confianza en vez de estar preocupados por la financiación.
- La America's Cup necesita acercarse al público general y las ONG pueden ayudar a proporcionar credibilidad y humanidad.

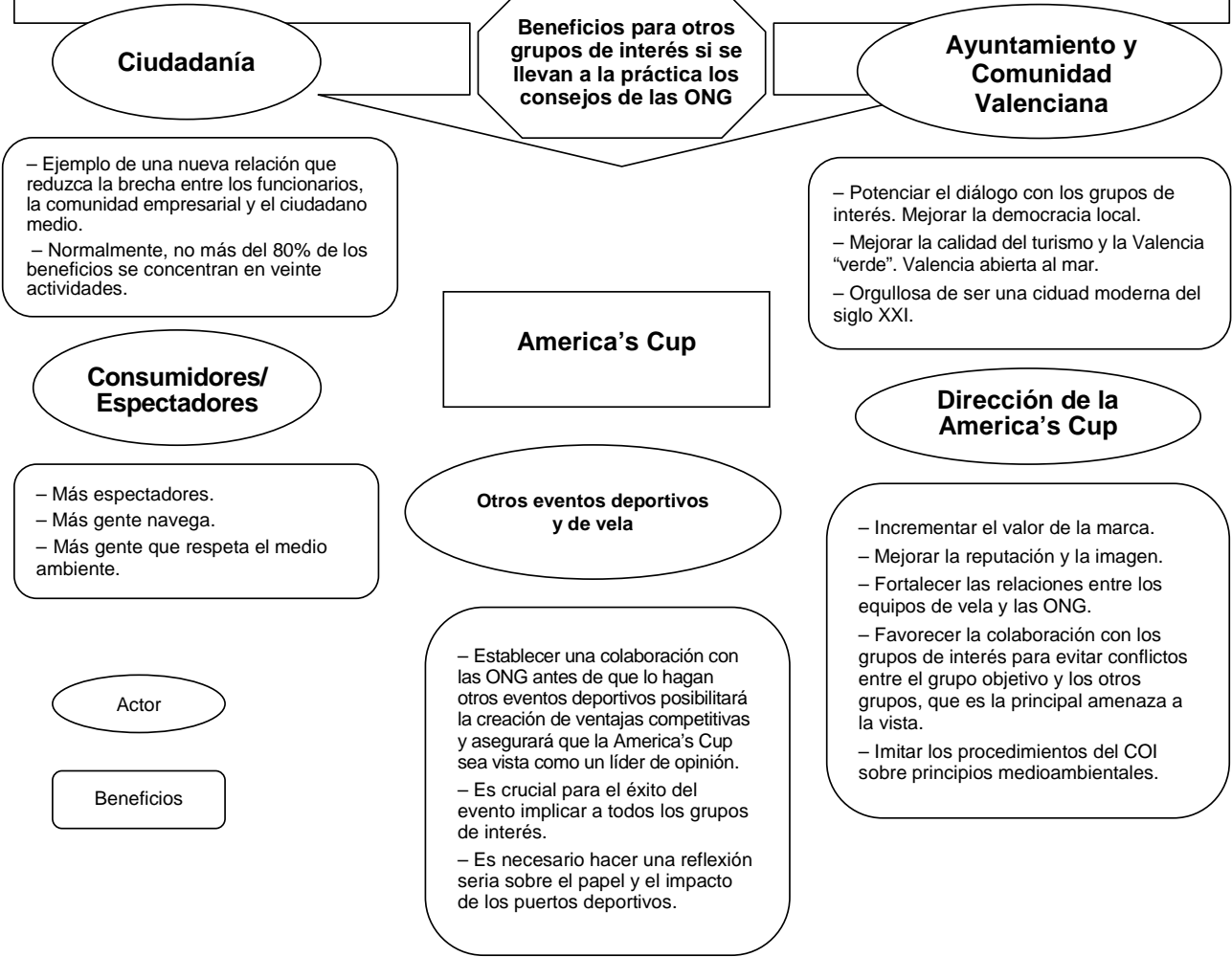
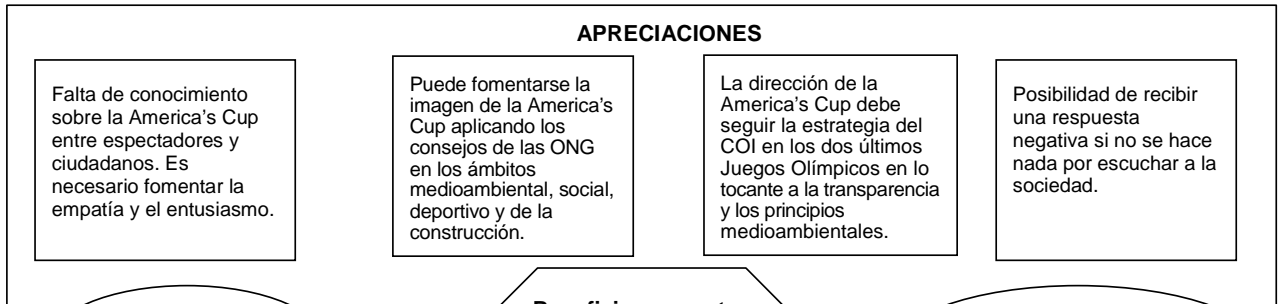
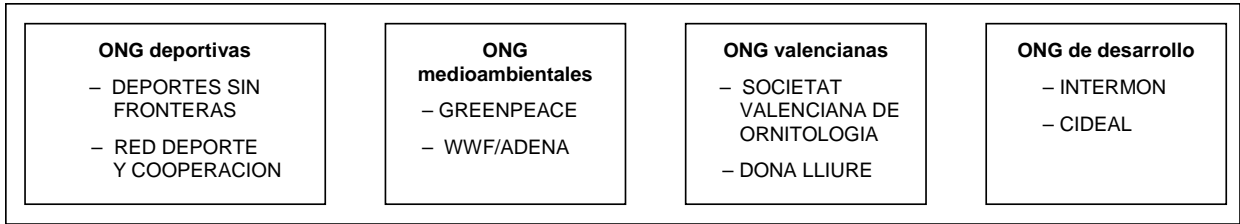
CIDEAL

Misión
Cideal es una ONG española dedicada a la investigación, la formación y la asistencia técnica en el ámbito de la cooperación internacional.

Visión de la America's Cup

- Alejada de su actividad central porque es un deporte minoritario y no sobre el desarrollo.

Posibles beneficios de la colaboración
- No obstante, muestra interés en utilizar la America's Cup para dar a conocer a los niños un nuevo entorno y para considerar el deporte como un modo de salir del subdesarrollo.
- Campaña de comunicación contra la pobreza. No obstante, existe el problema de cómo se organiza la campaña.



Conclusiones

En vez de intentar fomentar las apreciaciones de los consumidores desde otra perspectiva, en este estudio hemos decidido tener en cuenta el cambio hacia el gobierno de la sociedad civil, en el cual los activistas de las ONG constituyen el principal grupo de interés emergente para las empresas. Este trabajo está basado en el supuesto de que los eventos deportivos deberían equipararse a las empresas. Por tanto, los organizadores de los eventos deportivos «deben dejar que las ONG sean y actúen como tales» (Simmons, 1998), porque ése es el único modo de alcanzar la «cooperación crítica» (Convey y Brown, 2001), definida como «la posibilidad de gestionar no sólo la cooperación o el conflicto, sino la cooperación y el conflicto *en la misma relación*».

Los futuros estudios deberían incrementar el tamaño de la muestra y evaluar hasta qué punto las herramientas de la teoría del comportamiento de los consumidores pueden aplicarse a la teoría del comportamiento de los activistas. En el futuro tendrán que desarrollarse herramientas específicas para la teoría del comportamiento de los activistas a fin de asegurar una mejora de las prácticas de responsabilidad corporativa.

El principal objetivo de este estudio ha sido crear un nuevo marco que permita estrechar la brecha entre las ONG y eventos deportivos como la America's Cup. La actual situación de desconocimiento mutuo podría superarse fácilmente gracias a los valores compartidos por los eventos deportivos y las ONG. Además, el actual clima de buena disposición para hallar modos de mejorar las percepciones de los consumidores sobre la America's Cup debería abrir nuevas perspectivas para este destacado evento.

Entrevistas realizadas en las ONG

	Persona	Puesto
INTERMON	Sr. Raventós	Area de marketing
CIDEAL	Sr. Gómez	Presidente
Deportes sin Fronteras	Sra. Fírvida	Presidenta
Red Deporte y Cooperación	Sr. Dalury	Relaciones institucionales
GREENPEACE	Sra. Caballeros	Area de costas
WWF/ADENA	Sr. García	Area de costas
Societat Valenciana de Ornitología	Sr. Peris	Presidente
Dona Lliure	Sr. Xavier	Psicólogo

Referencias

- Austin, J. (2000), «The Collaboration Challenge. How Non-profits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances», Jossey Bass Publishers.
- Belch, G. y M. Belch (1987), «The Application of an Expectancy Value Operationalization of Function Theory to Examine Attitudes of Boycotters and Nonboycotters of a Consumer Product», *Advances in Consumer Research*, vol. 14, Melanie Wallendorf and Paul F. Anderson, Eds., Provo, UT., Association for Consumer Research, págs. 232-236.
- Brown, T. y P. Dacin (1997), «The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses», *Journal of Marketing*, vol. 61, 1, págs. 68-84.
- Clevenger, T., G. Lazier y M. Leitner (1965), «Measurement of Corporate Images by the Semantic Differential», *Journal of Marketing Research*, 2 (febrero), págs. 80-82.
- Cohen, L. (1967), «The Differentiation Ratio in Corporate Image Research», *Journal of Advertising Research*, 7 (septiembre), págs. 32-36.
- Creyer, E. y W. Ross (1997), «The Influence of Firm Behavior on Purchase Intention: Do Consumers Really Care About Business Ethics?», *Journal of Consumer Marketing*, vol. 14, nº 6.
- Drumwright, M. (1996), «Company Advertising with a Social Dimension; the Role of Non-economic Criteria», *Journal of Marketing*, 60, págs. 71-87.
- Drumwright, M. y P. Murphy (2001), «Corporate Societal Marketing», en Bloom, P. y G. Gundlach (eds.) «Handbook of Marketing and Society», Sage Publications, Thousand Oaks, CA, págs. 162-183.
- Friedman, M. (1999), «Consumer Boycotts: Effecting Change Through the Marketplace and Media», Routledge.
- Goldberg, M. y J. Hartwick (1990), «The Effects of Advertiser Reputation and Extremity of Advertising Claim on Advertising Effectiveness», *Journal of Consumer Research*, 17 (septiembre), págs. 172-179.
- Hill, E. (1962), «Corporate Images Are Not Stereotypes», *Journal of Marketing*, 26 (enero), págs. 72-75.
- Instituto Nóos (2006), «Estudio de percepción de la America's Cup en la Comunidad Valenciana».
- Keller, K. y D. Aaker (1992), «The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions», *Journal of Marketing Research*, 29 (febrero), págs. 35-50.
- Keller, K. y D. Aaker (1994), «Managing the Corporate Brand: The Effects of Corporate Images and Corporate Brand Extensions», Research Paper No. 1216, Stanford University Graduate School of Business.
- KPMG (2004), «America's Cup 2007: Economic Impact and Expectations of the Business Community in Valencia».

- Mahony, D., M. Hums y H. Riemer (2005), «Bases for Determining Need: Perspectives of Intercollegiate Athletic Directors and Athletic Board Chairs», *Journal of Sport Management*, vol. 19, (2), abril.
- Mason, D. y T. Slack (2001), «Evaluating Monitoring Mechanisms as Solution to Opportunism by Professional Hockey Agents», *Journal of Sport Management*, vol. 15 (2), abril.
- Mason, D., L. Thibault y L. Misener (2006), «An Agency Theory Perspective on Corruption: The Case of the International Olympic Committee», *Journal of Sport Management*, vol. 20, (1), enero.
- Nieto, L. (coord.) (2002), «La ética de las ONGD y la lógica mercantil», Icaria.
- Pham, M. y G. Johar (1997), «Contingent Processes of Source Identification Journal of Consumer Research», vol. 24, 3, págs. 249-265.
- Roy, D. y T. Graeff (2003), «Influences on Consumer Responses to Winter Olympics Sponsorship», *International Journal of Sport Marketing*, diciembre-enero.
- Schwartz, P. y G. Blair (1999), «When Good Companies do Bad Things», Library of the Congress.
- Sen, S. y C. B. Bhattacharya (2001), «Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility», *Journal of Marketing Research*, 38, págs. 225-243.
- Shimp, T. y W. Bearden (1982), «Warranty and Other Extrinsic Cue Effects on Consumers' Risk Perceptions», *Journal of Consumer Research*, 9 (junio), págs. 38-46.
- Simmons, P. J. (1998), «Learning to Live with NGOs», *Foreign Policy*, otoño.
- Trail, G. y P. Cheladurai (2002), «Perceptions of Intercollegiate Athletic Goals and Processes: The Influence of Personal Values», *Journal of Sport Management*, vol. 16, 4, pág. 289.
- Waddock, S. y N. Smith (2000), «Corporate Social Responsibility Audits: Doing Well Be Doing Good», *Sloan Management Review*, 41, (2), págs. 75-83.
- Wansink, Brian (1989), «The Impact of Source Reputation on Inferences About an Advertised Attributes», en «Advances in Consumer Research», vol. 16, Thomas K. Srull (ed.), Provo, UT, *Association for Consumer Research*, págs. 399-406.
- Wenner, L. (2004), «Introduction: Recovering (from) Janer Jackson's Breast: Ethics and the Nexus of Media, Sports and Management», *Journal of Sport Management*, 18, (4), octubre.