

# La transformación de las entidades asociativas en empresas sociales en su proceso de scaling up. La perspectiva financiera del tercer sector deportivo

Antonio González-Rojas, Rafael Chaves Ávila

**RESUMEN:** Este trabajo analiza la relación entre el tamaño, la antigüedad y los procesos de scaling up en las entidades del tercer sector deportivo valenciano para hallar las pautas que los llevan a crecer y convertirse en empresas sociales. El estudio está basado en una encuesta de campo realizada a 520 organizaciones. Los resultados muestran que la mayoría de entidades mantienen modelos organizativos simples y estructuras financieras rudimentarias que no les permiten iniciar procesos de crecimiento, manteniendo su tamaño original. Sin embargo, un porcentaje menor de organizaciones (aproximadamente el 25%) sí entran en procesos de expansión, desarrollando estructuras financieras más complejas, diversificando sus fuentes de financiación, aglutinando la mayoría de generación de empleo del sector y aumentando su impacto socioeconómico. Dentro de estas organizaciones se han hallado un total de tres modelos diferenciados, el primero surge de la alianza con administraciones públicas, obteniendo una parte importante de financiación del sector público y centrandó sus actividades en la oferta de servicios deportivos a los ciudadanos; el segundo se orienta hacia la comercialización de bienes y servicios deportivos, logrando gran parte de sus fondos del mercado; y, en tercer lugar, existen organizaciones con un equilibrio entre la financiación propia, pública y de mercado, que muestran una mayor robustez al evitar dependencias excesivas de fuentes específicas. Por último, se ha identificado la presencia de un mecanismo híbrido de crecimiento que se apoya inicialmente en recursos públicos para tomar impulso y permitir el desarrollo interno necesario para lograr la conversión de estas organizaciones en empresas sociales.

**PALABRAS CLAVE:** Entidades no lucrativas, organizaciones deportivas, estructura financiera, scaling up, clubs desportivos.

**CLAVES ECONLIT:** D71, L31, Z23.

**Cómo citar este artículo/How to cite this article:** GONZÁLEZ-ROJAS, A. & CHAVES, R. (2023): "La transformación de las entidades asociativas en empresas sociales en su proceso de scaling up. La perspectiva financiera del tercer sector deportivo", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 109, 285-315. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.109.26620>.

**Correspondencia:** Antonio González-Rojas, Antonio-Gonzalez-Rojas@uv.es, Universitat de València, 0000-0002-6145-2495; Rafael Chaves Ávila, Rafael.Chaves@uv.es, Universitat de València, 0000-0003-4087-1284.

**ABSTRACT:** This paper analyzes the relationship between size, age and scaling up processes in the sports third sector entities of the Valencian Region to find the patterns that lead them to grow and become social enterprises. The study is based on a field survey of 520 organizations. The results show that the majority of entities maintain simple organizational models and rudimentary financial structures that do not allow them to start growth processes, maintaining their original size. However, a smaller percentage of organizations (approximately 25%) enter in expansion processes, developing more complex financial structures, diversifying their sources of financing, generating most of job creation in the sector and increasing their socio-economic impact. Within these organizations, a total of three differentiated models have been found, the first arises from the alliance with public administrations, obtaining an important part of financing from the public sector and focusing its activities on offering sports services to citizens; the second is oriented to commercialize sports goods and services, obtaining a significant part of its funds from the market; thirdly, there are also organizations with a balance between their own, public and market financing, which show greater robustness by avoiding excessive dependencies on specific sources. Finally, the presence of a hybrid growth mechanism has been identified that is initially supported by public resources to boost and allow the internal development necessary to achieve the conversion of these organizations into social enterprises.

**KEYWORDS:** Non-profit entities, sports organizations, financial structure, scaling up, sports clubs.

## Expanded abstract

### Transformation of associative entities into social enterprises in their scaling up process. The financial perspective of the sports third sector

Third Sector sports organizations are nonprofit entities with an important presence in Spanish society and, for their high number and specific activities, produce a notable socioeconomic impact and achieve positive effects in diverse aspects. For instance, the improvement of health, integration and social cohesion, the transmission of values, the maintenance and development of culture, the reduction of incapacity and sick leave, of public and private health expenditure or the rehabilitation of marginalized groups, among others.

#### Objectives

This paper pursues two main objectives: in first place, to characterize economically the Third Sector sports organizations and, secondly, to analyze the change in the financial resources structure of sports clubs in their scaling up processes. To this end, the aim is to provide evidence within the geographical scope of the sports organizations of the Spanish region of the Valencian Community. Within the framework of said double objective, the aim is to: 1) economically characterize the scope of the Third Sports Sector organizations, including the study of their general financial structure. 2) Analyze the financial structure of the sports sector, in order to assess whether in its financing it presents more analogies with the private commercialized model or with the public predominance model. 3) Contrast the extent of the scaling up phenomenon in the Valencian sports OTS, as well as its impact on the sector as a whole. 4) Analyze the variation in the financial structure of the OTS according to their size and according to their age. 5) Identify what financing models the Valencian sports OTS adopt in their growth processes, if they evolve towards a more market-oriented model, towards a model of predominance of public financing or towards a diversified financing model, with a large weight of the third sector's own resources. 6) Identify the explanatory factors of the changes in the financial structure of the OTS of the sports sector. Finally, 7) discuss whether the changes in the financial structure of the OTS constitutes a drift towards the denaturalization of its character as an entity of the third sector and the Social Economy.

#### Methodology

To obtain the data, the main method is an online survey. Obtaining responses from a total of 520 sports clubs over a population quantified in 6,498 entities belonging to 58 regional sports

federations. The sample is statistically significant and proportionally distributed by type of sport and geographical region respecting to the known population. The results have been segmented into four large groups depending on the dimensions of the entities using a method based on the number of members and the annual budget of each club. In addition to size, the sample has also been divided depending on the age of the clubs, if they were founded before 2005 or onwards.

## Results and limitations

The analysis of the quantitative results on eight income categories into different sample segments, by size and age, shows the presence of significant variations in the way the entities obtain their resources. In addition, the results show differences in several other aspects, demonstrating, per instance, that the dimensions and maturity of sports clubs has a notable influence on the number of sources of income used and its distribution, on the adoption of more complex organizations setups, employing a greater number of workers, with more and more specialized roles, and establishing differentiated development patterns. The obtained data show that, although the majority of sports clubs do not grow over time, mostly of the few that enter into scaling up processes adopt specific expansion models. The main limitation of the research is the need of gather new information on the same entities in another temporal cut, to verify how growth patterns develop over time.

## Conclusions

The results corroborate the existence of hegemonic organizational models and financial structures that have a relationship with the size, the age and the different stages of development of these organizations. In first place, most of the sport entities are micro and small size and they establish organizational models and financial structures configured by and for the members that belong to the entity, financed mainly by themselves. These entities develop their activity based on the voluntary work of the members, as they do not have workers and neither external users. They show little or no dependence on subsidies, agreements with public administrations and sales to the market, do not usually use financial instruments and their number of sponsors, if they have any, is very low. This organizational model is characteristic of small entities of the association movement whose main objective is the socialization of their members.

On the other hand, as they increase in size, the data show that sport Third Sector organizations diversify their financing, and at this point different models of social organizations and financial structures emerge depending on whether they are inclined towards certain types of income and management strategies. Three specific scaling up models have been detected.

First, bases their financing on obtaining public funds through alliances with administrations and their dependent organizations. These organizations mainly offer sports services to the public, in addition to their members. This model is highly dependent on public funding, usually because the organizations are concessionaires for the management of publicly owned sports facilities and/or carry out sports events and courses that are subsidized by public ad-

ministrations. This management model, although rare, is more present in medium-sized and older sports clubs, which maintain agreements with local authorities that decide to outsource the management of sports activities.

The second model identified, more present in those large and older organizations, is oriented towards the market and is characterized by the fact that the majority of funds come from the sale and distribution of goods and services, both sporting and non-sporting, to the public. In general, as well as by having a greater number of sports sponsors and the use of financial instruments. These types of entities are direct owners or concessionaires of large sports facilities; they employ a high number of full-time workers, with specialized positions in specific management areas. All of this makes them behave like social companies, obtaining the majority of their income from marketing despite their nonprofit approach, and it is even possible that income from the market exceeds 50% of the organization's total financing. In fact, the segment of large entities founded before 2005 is the only one where the resources obtained from the market exceed, on average, all income from own and public origin.

Thirdly, some old medium and large-sized entities have also been found that have managed to maintain a certain balance between different sources of income. These organizations obtain the necessary funds to develop their activities in a more or less equitable manner between their own, public and private financing, which entails a significant reduction in dependence on public and market sources, thus increasing the possibilities of survival and maintenance of the mission and original values of the sports entity.

In other hand, the data also allows to infer the presence of two effects of interest in this sense: a crowding-in effect that occurs with increasing diversification and a 'trampoline effect' caused by public funding that can generate significant growth processes in early and mid-stage clubs. In addition, despite the demonstrated correlation with size, the high heterogeneity present within the segments points to the existence of other non-dimensional variables that also have a significant impact on how clubs obtain their resources.

# 1. Introducción

El sector asociativo de la Economía Social, con la excepción del correspondiente al ámbito de los servicios sociales, ha recibido poca atención por parte de la literatura científica hasta hace pocos años (Chaves y Zimmer, 2017). En consecuencia, muchos de los fenómenos acaecidos en este sector continúan siendo poco conocidos.

El proceso de expansión (scaling up) constituye actualmente uno de los mayores retos de estas organizaciones y, por extensión, del conjunto de la Economía Social. La Comisión Europea (2021, 2016) en su Plan de Acción Europeo para la Economía Social y en su Iniciativa Start-up and Scale-up considera el scaling up de las entidades de la Economía Social una prioridad en tanto que con ello se amplía el impacto social y económico de este sector en los países miembros. Reconoce así que sus políticas de apoyo a la Economía Social y a su ecosistema no deben limitarse a fomentar la puesta en marcha de estas entidades (Start-up) sino a que éstas crezcan.

En la actualidad existe una abundante literatura sobre el scaling up en las empresas tradicionales y en algunas entidades de la Economía Social, en sus aspectos organizativos y sobre otras dimensiones (James, 1983; Heinecke & Mayer, 2012; Bradach & Grindle, 2014; Salinas y Rubio, 2001). Varios estudios han analizado las peculiaridades de la financiación en las entidades sin fines de lucro (Montserrat, 2004; Young y Steinberg, 1995; Gronbjerg, 1991). Otros han analizado las trayectorias negativas de este tipo de entidades, desde su vulnerabilidad financiera hasta su quiebra (Keating, Fischer, Gordon, & Greenlee, 2005; MacIndoe & Sullivan, 2014; Tevel, Katz, & Brock, 2015). Y algunos han recogido, aunque de forma accesoria, diferentes estructuras y distribuciones de las fuentes de financiación en entidades deportivas del tercer sector (Allison, 2001; Gambau, 2002; Časlavova & Berka, 2005; Andreff, Dutoya, y Montel, 2009; Wicker y Breuer, 2011; Vos et al., 2011; Llopis-Goig y Vilanova, 2015; Puig et al., 2017; KPMG, 2017). Sin embargo, se han realizado pocos estudios sobre el scaling up centrados en la dimensión financiera de las entidades de base asociativa y de voluntariado pertenecientes al ámbito deportivo.

El objetivo central de este artículo es doble: en primer lugar, caracterizar económicamente las organizaciones del Tercer Sector (OTS) deportivas y, en segundo lugar, analizar el cambio en la estructura de recursos financieros de los clubs deportivos en su proceso de scaling up. Para ello se aportan evidencias dentro del ámbito de las organizaciones deportivas de la región española de la Comunitat Valenciana.

En el marco de dicho doble objetivo, se pretende: 1) caracterizar económicamente el ámbito de las organizaciones del Tercer Sector Deportivo, incluyendo el estudio de su estructura financiera general, 2) analizar la estructura financiera del sector del deporte, al objeto de valorar si en su financiación presenta más analogías con el modelo mercantilizado privado o con el modelo de predominio público, 3) Contrastar la amplitud del fenómeno del scaling up en las OTS deportivas valencianas, así como su impacto en el conjunto del sector, 4) analizar la variación en la estructura financiera de las OTS según su tamaño y según su antigüedad, 5) identificar qué modelos de financiación adoptan las OTS deportivas valencianas en sus procesos de crecimiento, si evolucionan hacia un modelo más orientado al mercado, hacia un modelo

de predominio de la financiación pública o hacia un modelo de financiación diversificada, con gran peso de los recursos propios del tercer sector, 6) identificar los factores explicativos de los cambios en la estructura financiera de las OTS del sector deportivo, finalmente, 7) discutir si los cambios en la estructura financiera de las OTS constituyen una deriva hacia la desnaturalización de su carácter de entidad del tercer sector y de la Economía Social.

El artículo se estructura del siguiente modo. En la siguiente sección se presenta el marco teórico del estudio, abordando tres cuestiones clave como son la clasificación de la estructura financiera de las entidades del tercer sector, la financiación como debilidad intrínseca de estas entidades, el fenómeno del *scaling up*, los modelos financieros de este tipo de entidades sociales y por último la teoría del isomorfismo organizacional. A continuación se plantean las cuestiones de investigación y la metodología empírica utilizada. En la siguiente sección se presentan los resultados del estudio empírico comenzando por la caracterización económica general del Tercer Sector deportivo valenciano (abreviadamente TSDV) y seguidamente se analiza la relación entre el tamaño, la antigüedad de las entidades del Tercer Sector deportivo y la estructura financiera al objeto de determinar modelos de estructura financiera. En último lugar se plantea la existencia de un patrón específico de evolución de las entidades del TSDV.

## 2. Marco teórico

### 2.1. El “Scaling up” no es para todas las entidades del tercer sector

Tradicionalmente ha existido e imperado un discurso y racionalidad relativos a las ventajas económicas del crecimiento de las organizaciones. No obstante, no todas las empresas y entidades desean crecer. Un informe de la Comisión Europea (EC, 2016) evidenció que, en el sector de empresas tradicionales, el porcentaje de empresas que no crecen o lo hacen a una tasa inferior al 5 % supera el 45 % en la Unión Europea. Este mismo informe indicaba también que el acceso a la financiación constituye uno de los mayores obstáculos para el crecimiento empresarial. Una evidencia de la falta de crecimiento organizacional es el no contar con empleo remunerado tras años de trayectoria. Desde esta perspectiva, se ha observado que en el ámbito asociativo de la Economía Social una mayoría de entidades son de pequeñas dimensiones y no crecen. Por ejemplo, en Francia, el 90% de las asociaciones no cuenta con ningún empleo remunerado (Reynaert y D’Isanto, 2016). En el subsector de las asociaciones deportivas ese porcentaje se situaba en el 85,7% para 2019 (INSEE, 2020). En la Comunitat Valenciana, el porcentaje de entidades del tercer sector deportivo que no cuentan con ningún trabajador remunerado asciende al 72,9% (Chaves y González-Rojas, 2020).

Las razones que justifican la falta de crecimiento de las entidades asociativas son diversas. En primer lugar, se sitúan aquellas ligadas a la función principal de estas organizaciones. Bloch-Lainé (Chaves y Monzón, 2020) diferenció tres tipos de asociaciones según la función

principal que éstas desempeñan: entidades de encuentro y socialización, entidades de carácter político y reivindicativo y entidades de carácter económico y gestor que producen bienes y servicios. El primer grupo de entidades está centrado en satisfacer las necesidades de los socios fundadores, en su carácter local y en su idiosincrasia de origen. Generan bienes y servicios relacionales de proximidad (en el pueblo o el barrio), capital relacional y sentido de pertenencia al grupo. Todo ello les hace poco proclives a crecer. El segundo grupo son entidades de finalidad política, articuladoras de intereses con objeto de incidir en las arenas políticas, no requiriendo de grandes recursos económicos ni de efectivos humanos. El tercer grupo de entidades es el más propenso a entrar en dinámicas de crecimiento y expansión, pues ofrece bienes y servicios a miembros y no miembros de la organización.

Un segundo grupo de motivos de la falta de expansión en las entidades asociativas son las dificultades inherentes al proceso mismo de crecimiento. En este contexto, las barreras de naturaleza financiera se sitúan como las principales causas que impiden el scaling up, tanto para las empresas privadas en general (Comisión Europea, 2016) como para las entidades del tercer sector deportivo (Chaves y González-Rojas, 2020).

El proceso del scaling up exige que las entidades del Tercer Sector cuenten con un umbral financiero (financial threshold) situado entre 100.000€ y 500.000€ (Comisión Europea, 2016) que permita generar economías de alcance. En efecto, los procesos de scaling up llevan inherentemente hacia el crecimiento, el cambio organizacional y plantear nuevos horizontes y retos ligados al tamaño, como son alcanzar una mayor complejidad y ampliar los objetivos dentro del propio sector de actividad, como, por ejemplo, saber plantear, planificar y ejecutar proyectos de gran envergadura, responder a la creciente y cambiante burocratización organizacional, así como aumentar la capacidad en ingeniería financiera propia para movilizar recursos propios del mundo filantrópico y asociativo (el denominado fundraising). Con objeto de hacer frente a lo anterior se requiere que las entidades cuenten con adecuados recursos profesionales y suficiente capacidad financiera, es decir, que alcancen el umbral financiero necesario, lo cual tan solo está al alcance de una minoría de entidades. La capacidad financiera habrá de cubrir dos grupos de costes de recursos humanos, por un lado, los profesionales vinculados al desarrollo organizativo-empresarial de la entidad, como son los técnicos financieros, comerciales y de organización, y, por otro, los recursos humanos vinculados a la propia actividad deportiva, como son los formadores, entrenadores y deportistas profesionales. En algunas ocasiones existen entidades que, pese a no alcanzar dicho umbral financiero, sí cuentan con deportistas profesionales, por ejemplo, porque éstos se han desarrollado desde pequeños en el propio club deportivo. Sin embargo, en estos casos, generalmente no son remunerados por estas mismas entidades a las que pertenecen sino por sus respectivas federaciones, por entidades públicas o por patrocinadores. Es decir, la mayoría de entidades del tercer sector deportivo no remuneran a sus deportistas, aunque éstos sean de élite (Chaves y González-Rojas, 2020).

En síntesis, pueden identificarse dos modelos de entidades del tercer sector: 1) El modelo 'Small is beautiful' que se caracteriza por la voluntad de estas entidades de no aumentar de tamaño a lo largo de su vida, optando por mantenerse en reducida dimensión, desarrollando su base asociativa existente, cultivando su arraigo al territorio (el pueblo, el barrio) y no en-

trando en procesos de profesionalización, sistematización organizativa y de mercantilización. Por otro lado, 2) el modelo del ‘Scaling up’, caracterizado por la voluntad y capacidad de sus entidades para crecer en tamaño y extender su radio de acción a un territorio más amplio y/o obtener un mayor impacto socioeconómico. Este segundo grupo, consecuentemente, es el que protagoniza los procesos de transformación y scaling up.

## 2.2. La estructura financiera de las entidades del tercer sector

Una de las principales características definitorias de las entidades del Tercer Sector, de las entidades no productoras de mercado de la economía social es su financiación (Chaves y Monzón, 2020) pues “son unidades productivas cuyas ventas no cubren el 50% de los costes de la entidad”. En otras palabras, como máximo el 50% de su financiación ha de proceder del mercado. Su idiosincrasia deriva, por tanto, de esas otras fuentes de financiación no de mercado.

**Tabla 1.** Fuentes de financiación de las entidades del Tercer Sector

A. Ventas en el mercado	Ventas al mercado privado	Prestación de servicios vía precios
	Ventas al mercado público	Contratos, convenios, conciertos, acuerdos por servicios con las Administraciones Públicas (cuasi-mercados)
B. Financiación externa condicionada	Financiación privada	Patrocinio empresarial con contraprestación al donante (publicidad y promoción)
	Financiación pública	Subvenciones condicionadas
C. Financiación externa no condicionada	Sector Público	Ayuda financiera directa: subvenciones no condicionadas Ayuda financiera indirecta: - Subsidios a los usuarios sujeto a que demanden servicios de las entidades del Tercer Sector - En especie: uso de instalaciones y estructuras organizativas - Ventajas fiscales a las entidades y a las donaciones a las entidades del Tercer Sector
	Sector Empresarial Privado	Mecenazgo sin contraprestación
D. Financiación propia		- Cuotas (de socios, asociados y voluntarios) - Rendimientos del patrimonio y de las explotaciones económicas - Loterías, sorteos, colectas y rifas - Ventas simbólicas (merchandising, venta social) - Donaciones <sup>1</sup> de particulares, monetarias (crowdfunding) y en especie (voluntariado y regalos)

**Fuente:** Adaptado de Chaves y Monzón (2020).

*1. Otras clasificaciones, como la de Chaves y Monzón (2020) sitúan a las donaciones como financiación externa no condicionada.*

Las fuentes de financiación de las entidades del Tercer Sector son de tres grandes tipos (véase Tabla 1): 1) Ventas en los mercados, tanto públicos como privados, 2) Financiación externa condicionada y no condicionada (subconjuntos B y C) y 3) Financiación propia, incluyendo las cuotas de socios y las rentas de la propiedad.

### 2.2.1. La insuficiencia financiera como fallo institucional de las entidades no lucrativas

Según Salamon (1987) las entidades sin ánimo de lucro tienden a presentar varios fallos institucionales (voluntary failures). Uno de ellos es la insuficiencia financiera la cual se define por la incapacidad de este tipo de entidades de hacer frente a su demanda con sus recursos financieros propios (principalmente procedentes de los miembros, del trabajo voluntario y de las donaciones), lo que le obliga a buscar financiación externa, en el mercado o en la esfera pública. Este escenario es especialmente evidente en contextos de scaling up, donde los recursos propios no cubren los costes del incremento de su actividad.

En este contexto en el que las entidades asociativas deben obtener financiación procedente de otras fuentes más allá de las propias, acuden a otras vías de ingresos que pueden surgir de dos grandes grupos según su origen: de las administraciones públicas o del mercado. En primer lugar, la financiación de origen público se obtiene a través de subvenciones o de la firma de diferentes tipos de acuerdos firmados con las autoridades o con sus organismos dependientes. En segundo lugar, la financiación de mercado proviene normalmente de la provisión de bienes y servicios a las personas socias y no socias y, en menor medida, de otras vías privadas como el patrocinio deportivo o los instrumentos financieros.

## 2.3. El scaling up y los modelos financieros de las entidades no lucrativas

Atendiendo a la fuente de financiación predominante en la estructura financiera de las entidades del Tercer Sector que entran en procesos de crecimiento, se distinguen tres modelos principales (Chaves y Monzón, 2020):

- 1) Modelo de financiación orientado al mercado: Este modelo se caracteriza por el predominio de los ingresos procedentes de las ventas en los mercados entre las fuentes financieras de las entidades del Tercer Sector. Este modelo se ha extendido en las últimas décadas en el tercer sector de acción social en contextos de crisis y de aplicación de políticas de austeridad presupuestaria por los gobiernos consecuencia de las cuales se ha producido una drástica reducción de la financiación pública a este sector. En este contexto, las entidades no lucrativas afectadas se han visto obligadas a diversificar sus fuentes de financiación, incrementando la parte orientada al mercado, en una clara tendencia a la mercantilización de estas entidades (Salamon, 1990; Chaves y Zimmer, 2016).

- 2) Modelo de financiación predominantemente pública: En este modelo la fuente de financiación es predominantemente pública, ya sea con contratos, conciertos y subvenciones. En este contexto este tipo de financiación puede derivar en convertir a la entidad del tercer sector en una entidad dependiente de la administración pública, hasta el punto de estar parcialmente instrumentalizada por aquella, si, además, esta dependencia de los ingresos se halla concentrada en una o dos administraciones.
- 3) Modelo de financiación diversificado (público-mercado-recursos propios): Este modelo se caracteriza por la diversificación equilibrada de las fuentes de financiación de estas entidades, la financiación procedente del mercado, la financiación pública y los recursos propios. Este modelo permite limitar los problemas que generan los dos modelos financieros anteriores. Exige, en cualquier caso, capacidad para incrementar los recursos propios de la entidad.

Un desafío mayor de las entidades del tercer sector, del deportivo en particular, en su proceso de crecimiento radica en desarrollar una adecuada política de obtención de fondos (*fundraising*) que logre una equilibrada diversificación de las fuentes de financiación, con una adecuada presencia de recursos propios. El modelo dependerá, en cualquier caso, de la estructura financiera predominante del sector de actividad en el que operan las entidades del tercer sector, ya sean los servicios sociales, la cultura, el deporte u otros. Así, el modelo de estado de bienestar imperante en ese campo de actividad, caracterizado por el modo de regulación pública de ese sector y la mayor o menor aportación de financiación pública, condicionarán el comportamiento de las entidades del tercer sector. Asimismo, los cambios en el comportamiento de los consumidores finales, en este caso, en la demanda de los ciudadanos por este campo de actividad, el deporte, condiciona también la aportación de recursos al sector. En efecto, una mayor demanda deportiva por razones tanto de salud como de competición tiende a incrementar la predisposición privada a pagar estos servicios, ya sea en forma de recursos propios (cuotas) o en forma de servicios de mercado.

### 2.3.1. La financiación del ámbito deportivo

Andreff, Dutoya y Montel (2009) han caracterizado la financiación de las organizaciones deportivas como sigue: en primer lugar, el ámbito de la práctica deportiva amateur se financia esencialmente por el trabajo voluntario, subvenciones de las administraciones locales y en menor medida patrocinio de empresas y gasto de los hogares (cuotas de socios); en segundo lugar, el ámbito de la práctica deportiva de ocio y saludable se financia esencialmente del gasto de los hogares y en menor medida de subvenciones de gobiernos locales y estatales; por último, el deporte profesional se financia principalmente de la financiación pública estatal, de empresas privadas y del gasto de los hogares. Para el caso español, Ibsen et al. (2022) y Llopis-Goig y Villanova (2015) han realizado la siguiente caracterización del modelo de estado de bienestar imperante en el campo de actividad deportiva: la administración pública desarrolla una labor fundamental en el ámbito deportivo: fomenta la práctica deportiva ciudadana, ofrece financiación a los clubs y sus federaciones, facilita las instalaciones deportivas, apoya la

formación, la investigación y la organización de eventos deportivos. La legislación impele a los ayuntamientos de más de 20.000 habitantes a prestar servicios deportivos a sus ciudadanos, lo que realizan directamente o indirectamente apoyando al tercer sector deportivo facilitándole las instalaciones o sufragando sus gastos de funcionamiento, así como ofreciéndole financiación en forma de subvenciones anuales. Los municipios realizan la mayor parte de este gasto público (el 80,4% en 2020, CSD, 2022) seguidos de los gobiernos regionales. En total el gasto público ascendió a 2.821 millones de € en 2020. Ese mismo año el gasto total en deporte por parte de los hogares ascendió a 3.432,8 millones de €.

## 2.4. El riesgo de isomorfismo organizacional en el proceso de scaling up

Las teorías sobre el isomorfismo organizacional señalan que las organizaciones pertenecientes a un mismo sector tienden a homogeneizar su naturaleza en muchos de sus rasgos, que incluyen los procesos de crecimiento y el aspecto financiero. La finalidad principal del fenómeno isomórfico es la adaptación de las entidades a su entorno, bajo el principio de que ésta conllevará una mayor esperanza de éxito de las organizaciones, asegurando su legitimidad institucional y, con ello, los recursos que necesitarán para lograr su supervivencia. Por otro lado, los motivos por el que surge el isomorfismo tienen su origen en diferentes causas. Como señalan DiMaggio y Powell (1983) existen tres formas principales de isomorfismo organizacional: el isomorfismo coercitivo, motivado por presiones de entidades jerárquicamente superiores y que otorga legitimidad a la entidad; el isomorfismo mimético, causado por la imitación de decisiones tomadas por otras entidades similares que han obtenido buenos resultados, lo que disminuye el riesgo de error y los costes de innovación; y el isomorfismo normativo, asociado a la profesionalización de los directivos y personal técnico, que debido a la educación formal recibida suelen homogeneizar procesos y aplicar estrategias similares en diferentes organizaciones. Slack and Hinings (1994) afirman que los principales cambios en las organizaciones deportivas son aquellos influenciados por las presiones de origen jerárquico e institucional.

Algunos autores han detectado isomorfismo organizacional en clubs deportivos de diferentes países europeos. Por ejemplo, Skille (2011) concluye que existe isomorfismo mimético en la toma de decisiones de los clubs deportivos noruegos, que imitan las resoluciones de aquellas organizaciones con trayectorias exitosas dentro de su mismo ámbito. Por su parte, Perck et al. (2016) hallan pautas de isomorfismo coercitivo en el proceso de homogeneización de los clubs gimnásticos de la región de Flandes a través de la implantación de un sistema de calidad desde las administraciones públicas. Finalmente, Moreau (2021) detecta isomorfismo normativo en la profesionalización de directivos, las estrategias y modelos implantados en los clubs de los departamentos franceses de Nord y Pas-de-Calais.

En su proceso de scaling up, las entidades del tercer sector se enfrentan a un riesgo de isomorfismo organizativo financiero, es decir, de desnaturalización organizativa desde su vertiente financiera. En efecto, dada su necesidad de incrementar significativamente su financiación,

pueden priorizar la financiación pública o la procedente de la venta en el mercado, hasta el punto de ser ésta predominante, repercutiendo en la propia entidad, transformando su modo de operar asimilándolo al de las entidades dominantes en una u otra esfera, las administraciones públicas o las empresas privadas lucrativas. La teoría del isomorfismo organizacional es pertinente para realizar una lectura del proceso de scaling up de las organizaciones del tercer sector, constatando el dilema al que se enfrentan estas organizaciones: el isomorfismo pone en riesgo el mantenimiento de su identidad como entidades de Economía Social, hasta transformarlas, por su práctica organizativa y financiera, en las entidades dominantes de su sector de actividad. La diversificación financiera se alzaría en una alternativa viable precisamente para soslayar ese proceso de isomorfismo organizativo financiero.

## 2.5. Una teoría del scaling up desde la perspectiva financiera: el modelo del efecto palanca de los recursos públicos para el scaling up

En aquellos países y regiones donde el Estado del Bienestar juega un mayor papel en el desarrollo de las entidades del Tercer Sector, los recursos que se ofrecen desde las administraciones públicas tienen la capacidad de favorecer los procesos de expansión de estas organizaciones, actuando como palanca para tomar impulso y consolidarse. En el caso concreto de los clubs deportivos valencianos, el modelo de Estado del Bienestar de tipo Mediterráneo posibilita la presencia de políticas públicas que canalizan recursos públicos de diferentes tipos y desde diferentes fuentes. Así, es habitual que los clubs deportivos de esta región obtengan financiación a través de subvenciones públicas provenientes sobre todo del ámbito de los ayuntamientos y del gobierno regional, aunque también de otras administraciones y organismos dependientes. Por otro lado, aunque menos común, también existen acuerdos de colaboración público-privada entre los clubs deportivos y las administraciones públicas, ya sean para ceder la gestión de instalaciones de titularidad pública o para externalizar servicios deportivos que llevan a cabo los clubs para la ciudadanía.

En el apartado 2.3 se presentaban tres modelos financieros característicos de las entidades no lucrativas en su proceso de scaling up. Se trata de modelos puros. Algunos estudios como el de Salinas y Rubio (2001) y de Enjolras (2002) ponen en evidencia que, en el proceso de crecimiento, no se produce un cambio lineal en las fuentes de financiación, sino que éstas pueden hibridarse e incluso sucederse entre sí en una evolución reforzante. No existe 'crowding out' entre ellas. En concreto, Salinas y Rubio (2001) revelan que las organizaciones voluntarias, en su proceso de evolución hacia su configuración como empresas sociales, atraviesan cuatro fases. En las dos fases intermedias es en las que se gesta el despegue de la organización del tercer sector, iniciando y desarrollando su productividad hasta alcanzar un volumen relevante. En estas fases intermedias la financiación pública se alza como la principal fuente de financiación de estas organizaciones, generando un efecto palanca, impulsando la entidad. Con esta financiación puede sufragar gastos de personal cualificado, medios de producción y acceso a

mercados que de otro modo estarían fuera de su alcance. Una vez que ha tomado vuelo y se ha consolidado, la financiación procedente del mercado adquiere protagonismo y toma el relevo financiero. En la cuarta fase de desarrollo la estructura financiera aparece más diversificada, contando con un incremento en la financiación procedentes de las tres fuentes: recursos propios, públicos y de la venta en el mercado.

### 3. Metodología

Para la identificación, cuantificación y caracterización del TSDV se han empleado las cifras obtenidas por Chaves y González-Rojas (2020) y González-Rojas (2023), mientras que para llevar a cabo el apartado empírico de la investigación se ha realizado una encuesta a través de un cuestionario digital con preguntas sobre variables dimensionales y financieras a clubs deportivos valencianos, obteniendo una muestra estadísticamente significativa compuesta por 520 clubs proporcionalmente distribuidos por comarcas y tipos de deporte respecto al universo conocido. Según los datos recabados a través de las 58 federaciones deportivas existentes en la región, en el año 2021 había un total de 6.497 clubs deportivos activos. En la siguiente tabla se resume la ficha técnica del trabajo de campo.

**Tabla 2.** Ficha técnica del trabajo de campo

**Ámbito:** Com. Valenciana.

**Universo:** 6.497 clubs deportivos activos.

**Tamaño de muestra:** 520 clubs.

**Procedimiento de muestreo:** Mediante cuestionario electrónico, inicialmente aleatorio y finalmente dirigido para obtener una muestra estratificada: distribuida por comarcas y por tipos de deportes de forma relativamente proporcional al universo conocido.

**Fecha de realización:** Polietápico, toma de datos y subsanación de no conformidades en sucesivas fases entre noviembre de 2019 y mayo de 2021, los datos de las entidades son referidos a los años 2018 y 2019.

**Error muestral:** 4,12% de margen de error (para un nivel de confianza del 95%).

**Fuente:** Elaboración propia.

La muestra ha sido dividida empleando dos criterios: la antigüedad y el tamaño. Para el criterio de antigüedad se ha seccionado la muestra en dos partes, dependiendo de si los clubs habían sido fundados antes o después del 1 de enero de 2005, mientras que para la división por tamaños se han empleado las variables de número de socios y presupuesto anual en euros, quedando distribuidos los clubs que componen la muestra en 4 segmentos dimensionales según sean de tamaño micro, pequeño, mediano y grande:

- Clubs de tamaño micro: con un máximo de 32 socios y de 2.500 euros de presupuesto anual, siendo ambos criterios de obligado cumplimiento, de tal forma que si supera cualquiera de los dos límites pasaría a ser considerado de tamaño superior.
- Clubs de tamaño pequeño: aquellos que, teniendo más de 32 socios o 2.500 euros de presupuesto anual, presentan menos de 75 socios y 32.000 euros de presupuesto.
- Clubs de tamaño mediano: aquellos que, sin ser de los dos tamaños anteriores, tienen un máximo de 250 socios y de 150.000 euros de presupuesto anual.
- Clubs de tamaño grande: aquellos que tienen más de 250 socios o un presupuesto superior a 150.000 euros.

En la siguiente tabla se indica el número de clubs en la muestra recabada que pertenecen a cada uno de los cuatro segmentos dimensionales y, en la parte derecha, cómo éstos se distribuyen con base en el criterio de antigüedad.

**Tabla 3.** Distribución de la muestra por tamaño y antigüedad

Tamaños	Segmentación por tamaño (todos)		Segmentación por tamaño y antigüedad			
			viejos <2005		jóvenes ≥2005	
	N	%	N	%	N	%
Micro	124	23,85	41	14,59	83	34,73
Pequeño	248	47,69	135	48,04	113	47,28
Mediano	113	21,73	74	26,33	39	16,32
Grande	35	6,73	31	11,03	4	1,67
TOTAL	520	100,00	281	100,00	239	100,00

**Fuente:** Elaboración propia.

Para el análisis de la financiación de los clubs deportivos se ha empleado un modelo propio que organiza las fuentes de financiación en 8 categorías de ingresos estancas entre ellas, son las siguientes: 1) aportaciones de los socios, 2) subvenciones, 3) acuerdos con autoridades públicas, 4) donaciones, 5) patrocinios deportivos, 6) ventas al mercado, 7) instrumentos financieros y 8) otros ingresos. Este modelo permite realizar análisis y calcular ratios dentro de otros modelos conocidos, por ejemplo, si el origen es privado o público, o en si se trata de financiación propia, pública o del mercado. Además, cabe destacar que desde la perspectiva metodológica se han considerado las donaciones como financiación propia bajo el criterio de que este tipo de ingresos no tienen una contrapartida exigible y suelen provenir de los propios miembros de la organización o de su entorno más cercano.

## 4. Resultados

### 4.1. Radiografía del tercer sector deportivo de la Comunitat Valenciana

El Tercer Sector Deportivo Valenciano (TSDV) cuenta con varias formas jurídicas (Chaves y González-Rojas, 2020): los clubs deportivos, las federaciones deportivas, los grupos de recreación deportiva, las agrupaciones de recreación deportiva, las asociaciones y fundaciones deportivas, así como las secciones deportivas y secciones de recreación deportiva de otras entidades. Los clubs deportivos son las principales entidades del TSDV. Son asociaciones de carácter privado, sin ánimo de lucro, integradas por personas físicas o jurídicas, que tienen como fin exclusivo la promoción o práctica de una o varias modalidades deportivas y la participación en actividades o competiciones en el ámbito federado. El resto de entidades no se hallan federadas y también promueven o practican actividades físicas y deportivas. En ellos se encuentran todas las entidades y personas que desean desarrollar actividad deportiva profesional federada. Las principales normas que regulan estas formas jurídicas son la Ley 2/2011, de 22 de marzo, de la Generalitat, del Deporte y la Actividad Física de la Comunitat Valenciana y el Decreto 2/2018, de 12 de enero, del Consell, por el que se regulan las entidades deportivas de la Comunitat Valenciana.

En el Registro general de entidades deportivas de la Comunitat Valenciana constaban inscritas en 2018 un total de 13.801. Tras depuraciones sistemáticas<sup>2</sup> se estimaron en 9.561 las entidades activas del TSDV a fecha de 31.12.2018. La distribución de estas entidades por su forma jurídica aparece reflejada en la tabla 4. Constatando que los dos mayores grupos de entidades del TSD son los clubs deportivos y las asociaciones deportivas. Las asociaciones de este sector realizan actividades deportivas, de fomento del deporte y sus valores, gestión de instalaciones promueven eventos e iniciativas sociales. Mientras que, por su parte, los clubs deportivos centran además su actividad en la competición federada, la tecnificación y profesionalización del deporte base.

A partir del estudio empírico desarrollado se constataron que las 9.561 entidades activas del TSD mantenían 8.732 puestos de trabajo y en ellas participaban anualmente 154.489 voluntarios. El total de deportistas que competían a nivel federado, autonómico o nacional era de 401.209, el número de socios en asociaciones y clubs deportivos era de 564.121 personas y el número de usuarios total de 745.108 personas. La estimación del gasto realizado por el conjunto de estas entidades en el año 2018 ascendió a 168.956.746,85 € (Tabla 5).

---

2. La depuración consideró la tasa de actividad media de las asociaciones registradas proporcionado por CIRIEC en otros estudios (el 48%), cotejando con la información disponible en documentos y bases de datos de la AEF Asociación Española de Fundaciones, Consejo Superior de Deportes (CSD), verificaciones a muestras aleatorias distribuidas por provincias, formas jurídicas y tipo de deporte.

**Tabla 4.** Las entidades deportivas activas del tercer sector por formas jurídicas, Comunitat Valenciana, año 2018

	Forma jurídica	Nº de entidades
Deporte federado	Clubs deportivos	6.474
	Secciones deportivas de entidades	104
	Federaciones deportivas	58
Deporte no federado	Asociaciones deportivas	2.723
	Fundaciones deportivas privadas	35
	Grupos de recreación deportiva	139
	Agrupaciones de recreación deportiva	28
Total entidades		9.561

Fuente: Chaves y González-Rojas (2020).

**Tabla 5.** Macromagnitudes de las entidades activas del tercer sector deportivo, Comunitat Valenciana, año 2018

	Total TSD	Asociaciones	Fundaciones	Clubs y otros
Entidades	9.561	2.723	35	6.803
Socios	564.121	110.193	n/d	453.928
Usuarios	745.108	127.835	n/d	617.273
Trabajadores	8.732	1.646	104	6.982
Voluntarios	154.489	40.070	825	113.594
Presupuesto	168.956.746 €	15.768.263 €	5.145.510 €	148.042.973 €

Fuente: Chaves y González-Rojas (2020).

Respecto a las personas involucradas en las entidades del TSD, a través de la encuesta se obtuvieron las medias sobre las siguientes cuatro variables: número de socios, de usuarios no-socios, de trabajadores remunerados y de personas voluntarias.

Estas cifras demostraron que el 72,2% de las entidades no son empleadoras (no cuentan con ningún trabajador remunerado). Lo que reveló que la mayoría de entidades solamente cuenta con el trabajo de personas voluntarias para desempeñar su actividad: los propios socios de la entidad. Respecto a las entidades empleadoras, el 57,7% utilizan la modalidad de contratos a tiempo parcial, un 29,1% utilizan la modalidad de trabajo a tiempo completo y el 13,2% de entidades emplean trabajadores de las dos modalidades de contrato.

**Tabla 6.** Personas involucradas en las entidades del TSDV, media por entidad, Comunitat Valenciana, año 2018

Tipo de personas involucradas	Media por entidad
<i>Personas usuarias</i>	
Socios .....	59,21
Usuarios no socios .....	77,93
<i>Recursos humanos</i>	
Trabajadores remunerados .....	0,91
Voluntarios .....	16,15

**Fuente:** Chaves y González-Rojas (2020).

Sólo el 3,1% de las entidades del TSDV cuentan con algún deportista profesional, entendido como deportistas que perciben un salario. Estas entidades indican que dichos deportistas profesionales, denominados de élite, de alto rendimiento o nivel en la legislación valenciana (RD 971/2007), son remunerados directamente por las federaciones estatales o autonómicas, con cargo al presupuesto público y/o a patrocinadores privados del deportista.

Los resultados revelan que el 89,3% de las entidades del TSDV cuentan con personal voluntario. La media de horas de dedicación por voluntario al mes es de 16,7. En las entidades más pequeñas los voluntarios dedican más horas de media, además, las entidades con menos socios presentan, de media, una mayor proporción de voluntarios (ratio voluntarios por socio) que las grandes. Por último, el 58,4% de las entidades encuestadas no cuentan con usuarios ajenos a los propios socios, revelando su orientación interna, asociativa de club.

El 76% de las entidades del TSDV cuentan con presupuestos anuales inferiores a 20 mil euros. El 49% de entidades cuentan con un presupuesto inferior a 5.000€ anuales y apenas el 7% cuentan con un presupuesto superior a los 100.000€.

Respecto al origen de la financiación, la Tabla 7 sintetiza los resultados. Se constata que los recursos propios, en forma de cuotas periódicas aportadas por los socios, constituyen la principal fuente de financiación de las entidades del TSD, siendo más del 63% del total de su financiación. Su importancia es mayor aún en las entidades de más reducido tamaño, donde supera generalmente el 70% e incluso el 90%.

Los patrocinios privados y las subvenciones públicas son los dos grupos de fuentes de financiación más importantes para las entidades del tercer sector deportivo después de las cuotas. Sin embargo, estas dos variables se comportan de forma diferente según el tamaño de la entidad: mientras el porcentaje de patrocinios privados muestra una mayor concentración (es similar para todas las entidades), el porcentaje de subvenciones públicas presenta cierta dispersión, obteniendo más subvenciones las entidades más grandes (con mayores presupuestos y número de socios). Respecto al resto de fuentes de financiación se constatan también grandes diferencias según el tamaño en las ventas al mercado, siendo las entidades más grandes las

que presentan de nuevo mayores porcentajes para dicho concepto. Las ventas al mercado se obtienen de diversas formas: de la gestión y explotación de las instalaciones propias, de actividades accesorias ligadas a la actividad (como cursos o eventos deportivos, etc.) o no (kioscos, restaurantes, hoteles, etc.).

**Tabla 7.** Origen de la financiación de las entidades deportivas, Comunidad Valenciana, año 2018

Fuente de financiación	Porcentaje
Cuotas pagadas por los socios .....	63,57%
Patrocinios privados.....	12,63%
Subvenciones y ayudas de entidades públicas.....	11,35%
Donaciones privadas .....	5,59%
Ventas al mercado .....	3,55%
Convenios con AA.PP.....	2,18%
Otras fuentes de financiación .....	1,14%

**Fuente:** Chaves y González-Rojas (2020).

Las instalaciones deportivas constituyen un elemento necesario para la práctica deportiva de la inmensa mayoría de entidades. Contar con este tipo de instalaciones, ya sea en uso o en propiedad, constituye un elemento decisivo. Los datos relativos a aspectos de utilización, propiedad y gestión de las instalaciones empleadas por las entidades deportivas son los siguientes: casi la mitad (el 49,1%) de las entidades del TSDV utiliza instalaciones de titularidad pública que son gestionadas por terceros. Otro 20,2% de entidades utiliza instalaciones de titularidad privada. Un 10,8% de entidades no utiliza instalaciones por la propia naturaleza de su actividad deportiva. En síntesis, el 80% de entidades ni posee ni gestiona directamente instalaciones deportivas que eventualmente utiliza. Por otro lado, sólo un 12,7% de las entidades encuestadas indican poseer y gestionar sus propias instalaciones y un 7,2% gestiona y utiliza instalaciones públicas.

Respecto de las principales dificultades a que se enfrentan las entidades del Tercer Sector Deportivo en su desarrollo, el trabajo de campo reveló que los problemas para obtener financiación pública, los problemas de relación con las Administraciones Públicas (como burocracia, lentitud, complejidad creciente) y los problemas para obtener financiación privada constituyen, por ese orden, los que se consideran más graves. Respectivamente han sido considerados como problemas Graves o Muy graves por el 75% de las entidades, el 68% y el 64%.

La dificultad de acceso a la financiación pública es mayor que la media en los pequeños clubs deportivos, donde más de la mitad lo consideran un problema muy grave. Entre los principales problemas se indica que, pese a haber realizado los trámites para la solicitud de ayudas públicas no se obtuvo financiación o se obtuvo en una cuantía muy inferior a la esperada, o

también que el tiempo de espera para cobrar las ayudas una vez han sido aprobadas es demasiado largo, viéndose obligadas a solicitar préstamos para continuar su actividad, o finalmente, que clubs que asumen costes de remuneración de jugadores y mantenimiento de instalaciones, las ayudas públicas recibidas son insuficientes para cubrir estos gastos.

Los problemas que las entidades del TSD encuentran en la relación con las Administraciones Públicas se concretan de diversos modos, tales como la complejidad de trámites o el exceso de burocratización, la falta de colaboración de la administración local, la lentitud de respuesta y el retraso en el abono de subvenciones. Casi el 70% de las respuestas indican como grave o muy grave las dificultades en esta relación, aunque el porcentaje crece en el caso de los pequeños clubs deportivos.

Muy por detrás se encuentran los problemas relativos a las instalaciones (estado, mantenimiento y obsolescencia), las relaciones con las estructuras federativas, el entorno legal y fiscal, las dificultades para reclutar y formar voluntarios y la baja remuneración de los empleados.

En síntesis, el TSDV integra 9.561 entidades, de ellas, el 29% son entidades empleadoras. Se benefician de sus prácticas deportivas 745.000 personas usuarias y 564.000 personas socias. Dan empleo a 8.732 personas remuneradas y movilizan a 154.000 personas voluntarias. Su presupuesto anual ascendió a casi 169 Millones de € en 2018<sup>3</sup>. La mayoría de las entidades del TSDV son clubs deportivos de reducido tamaño, no empleadoras, con presupuestos reducidos (inferiores a 20.000€ anuales), con financiación eminentemente procedente de cuotas y en menor medida de subvenciones de administraciones locales y con serias dificultades de desarrollo debidas sobre todo a problemas de relación las Administraciones Públicas y de acceso a fondos públicos.

## 4.2. El tamaño importa: la transformación de la estructura financiera de los clubs deportivos en su proceso de crecimiento

En la muestra recabada durante la investigación se observa que una mayoría de los clubs deportivos valencianos no inician procesos de crecimiento, ya que cerca del 75% de los mismos pertenecen a los segmentos de tamaño micro o pequeño. Además, la división por antigüedad de los clubs encuestados también permite observar que existe correlación entre el tamaño y la antigüedad de los mismos<sup>4</sup>.

3. Al objeto de relativizar estos datos, en el año 2021 (CSD, 2022) trabajaban un total de 221.800 personas en el sector deportivo en España y un total de 40.882 empresas y entidades, de las que 13.101 no contaban con forma jurídica de SA, SL ni eran persona física, siendo mayoritariamente entidades del tercer sector.

4. Aunque la edad no resulta una variable determinante pues existen algunas entidades de menor tamaño con una considerable trayectoria vital, así como otras de tamaño grande que fueron fundadas hace pocos años.

**Tabla 8.** Año de fundación de clubs deportivos valencianos, por tamaño y agregado

Tamaño	N	%	Media	Min	Max	Mediana	Moda
Micro	124	23,85	2002,7	1932	2019	2009	2016
Pequeño	248	47,69	1996,2	1907	2019	2002	2017
Mediano	113	21,73	1991,3	1909	2016	1997	2008
Grande	35	6,73	1974,8	1889	2012	1983	1983
Total	520	100,00	1995,6	1889	2019	2002	2016

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la estructura financiera de los clubs deportivos, el tamaño de las entidades tiene un impacto significativo en la forma en que estas obtienen los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades.

**Tabla 9.** Peso relativo medio de cada categoría de financiación sobre el total de ingresos, por tamaño del club

	Clubs micro	Clubs pequeños	Clubs medianos	Clubs grandes	Todos los clubs
Aport. de los socios	67,74%	47,94%	39,47%	21,71%	49,06%
Subvenciones públicas	8,47%	12,06%	10,27%	8,57%	10,58%
Acuerdos con AAPP	1,21%	2,98%	12,39%	7,71%	4,92%
Donaciones	6,69%	10,08%	6,99%	6,86%	8,38%
Patrocinio deportivo	13,95%	16,98%	10,09%	8,29%	14,17%
Ventas al mercado	1,13%	5,97%	11,95%	28,57%	7,63%
Instr. financieros	0,32%	1,85%	5,93%	12,57%	3,10%
Otras fuentes	0,48%	2,14%	2,92%	5,71%	2,15%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Las diferencias que se observan en la distribución relativa de cada fuente de financiación presentan también variaciones adicionales al incluir la división por antigüedad a la tabla anterior:

**Tabla 10.** Peso relativo medio de cada categoría de financiación según el tamaño y la antigüedad del club

	Tamaño micro		Tamaño pequeño		Tamaño mediano		Tamaño grande	
	<2005	≥2005	<2005	≥2005	<2005	≥2005	<2005	≥2005
Aport. de socios	63,2%	69,9%	45,3%	50,9%	36,5%	44,7%	20,6%	29,7%
Subvenciones públicas	12,9%	6,5%	14,0%	9,8%	13,4%	4,7%	8,5%	9,0%
Acuerdos con AA.PP.	2,3%	0,7%	4,7%	1,1%	13,2%	10,8%	7,5%	8,7%
Donaciones y mezenazgo	7,8%	6,1%	9,1%	11,1%	6,7%	7,7%	6,6%	8,9%
Patrocinio deportivo	10,7%	15,5%	14,8%	19,4%	9,7%	10,9%	8,6%	6,1%
Ventas en el mercado	2,5%	0,5%	7,9%	3,8%	12,4%	11,2%	30,2%	16,9%
Instrumentos financieros	0,1%	0,4%	1,3%	2,6%	5,4%	6,7%	12,2%	15,7%
Otros ingresos	0,5%	0,4%	2,9%	1,3%	2,7%	3,3%	5,8%	5,0%

**Fuente:** Elaboración propia.

El peso relativo de las aportaciones de los socios sobre el total de la financiación siempre es superior en los clubs más pequeños y va disminuyendo a medida que el tamaño aumenta, además, también es más elevado en el caso de los clubs deportivos más jóvenes para todos los segmentos dimensionales analizados. Sin embargo, las subvenciones presentan un peso relativo superior en aquellos clubs con mayor antigüedad, probablemente porque tienen más experiencia en la gestión de los procesos burocráticos para obtener ayudas públicas. Esta característica también se aprecia en la categoría de acuerdos con las autoridades públicas, que muestra una mayor presencia en los clubs con más antigüedad, salvo en el segmento de tamaño grande.

Las donaciones tienen porcentajes muy similares en todos los tamaños de los clubs, aunque su peso relativo es habitualmente superior en las entidades más jóvenes. Lo mismo sucede con el patrocinio deportivo, pues tiene mayor presencia en los clubs fundados a partir de 2005, excepto en el segmento de los clubs grandes. El peso de las ventas al mercado aumenta de forma paralela al tamaño de los clubs deportivos, con una mayor presencia en los de mayores dimensiones y mayor antigüedad. Por último, la categoría de financiación mediante instrumentos financieros también resulta más significativa en los clubs más grandes, y este caso resulta siempre más presente en las entidades jóvenes.

Al agregar las ocho categorías analizadas en tres grupos según se consideren como financiación propia, pública o de mercado, el peso relativo medio de cada fuente de ingresos por tamaño y antigüedad de los clubs presenta la siguiente distribución en porcentajes.

**Tabla 11.** Peso relativo medio de cada categoría de financiación según el tamaño y la antigüedad del club

	Tamaño micro		Tamaño pequeño		Tamaño mediano		Tamaño grande	
	<2005	≥2005	<2005	≥2005	<2005	≥2005	<2005	≥2005
Fin. propia	71,4%	76,3%	56,0%	62,8%	44,4%	54,2%	28,9%	40,6%
Fin. pública	15,3%	7,2%	19,3%	11,0%	27,3%	16,0%	17,0%	18,6%
Fin. de mercado	13,4%	16,5%	24,7%	26,1%	28,3%	29,8%	54,1%	40,7%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 12.** Media del número de socios, presupuestos anuales, presupuesto medio por socio, número de trabajadores, de voluntarios y ratio de voluntarios por socio

Tamaño y antigüedad		Nº de socios (media)	Presupuesto anual (€) (media)	Presupuesto por socio (media)	Nº de trabajadores (media)	Nº de voluntarios (media)	Voluntarios por socio (media)
Micro	<2005	19	1.254	66 €	0,05	10,63	0,56
	≥2005	18	1.062	59 €	0,11	7,62	0,42
Pequeño	<2005	43	9.681	225 €	2,25	12,57	0,29
	≥2005	44	7.431	169 €	0,43	17,61	0,40
Mediano	<2005	123	30.629	249 €	2,11	11,97	0,10
	≥2005	113	21.590	191 €	2,31	20,43	0,18
Grande	<2005	990	842.628	851 €	14,00	20,62	0,02
	≥2005	398	135.000	339 €	8,75	40,00	0,10

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados reflejan que, al aumentar de tamaño, los clubs deportivos valencianos disminuyen el peso relativo de la financiación de origen propio, aumentando a su vez las fuentes de ingresos de naturaleza ajena. Por un lado, la financiación proveniente del mercado marca una clara tendencia respecto al tamaño de las entidades, pues los clubs aumentan la financiación

proveniente del mercado al crecer, llegando incluso a superar el 50% de media en los clubs de gran tamaño y mayor antigüedad. Por otro lado, los ingresos de origen público presentan sus mayores pesos relativos en los segmentos medios, concretamente en los clubs de tamaño pequeño y mediano fundados antes de 2005.

A través de la encuesta también se han recabado otras variables de interés que permiten conocer las diferencias organizativas existentes en los clubs deportivos valencianos según su tamaño y antigüedad. En la Tabla 12 se recogen las medias sobre el número de socios, los presupuestos anuales, trabajadores y voluntarios. Así como también el cálculo de ratios sobre el presupuesto medio por socio y de voluntarios por socio.

Respecto al número de socios, el año de fundación no afecta en exceso a los clubs de tamaño micro y pequeño, que arrojan cifras similares, mientras que en los segmentos superiores sí se observa un aumento significativo en el número de socios en aquellos clubs con mayor antigüedad. En el caso de los presupuestos de los que disponen los clubs, éstos son de media superiores en los clubs más antiguos para todos los tamaños. Además, el presupuesto medio por socio aumenta de forma paralela al tamaño de los clubs deportivos, resultando siempre superior en los clubs más antiguos.

Respecto al empleo generado, tanto a mayor tamaño como a mayor antigüedad las entidades aumentan su número medio de trabajadores, con dos excepciones en los datos, primero, en el caso de los clubs medianos, donde la diferencia entre las entidades por antigüedad resulta poco significativa, y segundo, en los clubs de tamaño micro, en los que se invierte el resultado, aunque estas entidades apenas generan empleo (1 de cada 20 clubs micro fundados antes de 2005 cuenta con 1 trabajador, ratio que aumenta a 1 de cada 10 en el caso de los fundados a partir de ese año). Por último, el número de voluntarios se incrementa en valor absoluto según el tamaño de los clubs, siendo además más numerosos en los clubs más jóvenes, salvo en los clubs micro. Sin embargo, de forma relativa, el porcentaje de voluntarios sobre el número de socios resulta siempre superior en los clubs de menores dimensiones, y éste va disminuyendo a medida que las entidades aumentan de tamaño.

## 5. Discusión

Al contrastar la distribución de las fuentes de financiación en los clubs deportivos valencianos se hallan similitudes y diferencias con las recogidas por otros estudios similares. Por ejemplo, algunas de las disparidades más notorias derivan del peso de la financiación pública, pues algunos autores han hallado porcentajes sensiblemente más elevados para este tipo de financiación, es el caso de Gambau (2002), que afirma que en el conjunto de los clubs deportivos gallegos el 37,5% de los ingresos provienen del sector público, o de Časlavova y Berka (2005), que determinan un 25,3% de financiación entre las subvenciones y los contratos públicos en clubs checos. A pesar de ello, otros estudios recogen porcentajes de financiación pública cercanos a los obtenidos durante esta investigación (Wicker y Breuer, 2011; Vos et al., 2011; Puig et al., 2017; KPMG, 2017). Otro ejemplo de disparidad en las cifras surge en los ingresos pro-

venientes del patrocinio deportivo, pues los resultados recogidos por otros autores sitúan el peso relativo de esta categoría de financiación en un amplio rango, desde apenas un 4% en los clubs deportivos alemanes (Breuer y Wicker, 2009) hasta un notable 30% en las organizaciones deportivas y recreativas de Ontario (Lasby y Sperling, 2007). Sin embargo, también existen publicaciones que recogen porcentajes similares a los hallados en este trabajo (Lamprecht, Fischer y Stamm, 2011; Vos et al., 2011). En cualquier caso, las disparidades reflejadas en la distribución de las fuentes de financiación de las organizaciones deportivas presentadas por las publicaciones revisadas pueden ser debidas a diversas causas, como las diferencias del modelo socioeconómico de cada país o región o a las distintas metodologías empleadas en cada investigación.

Los datos recabados confirman lo que la mayoría de los autores coinciden en señalar, que el aumento del tamaño de las entidades del Tercer Sector lleva aparejado un aumento en su complejidad organizativa y estructura financiera, lo cual se ve reflejado en el aumento del número de trabajadores, de su especialización y de la diversificación de fuentes de financiación. A este respecto, aunque solo una pequeño porcentaje de las organizaciones del TSDV inicien procesos de scaling up, los resultados muestran que al crecer estas entidades siguen las pautas generales establecidas por varios autores (James, 1983; Weisbrod, 1998; Heineche & Mayer, 2012; Bradach & Grindle, 2014) y, particularmente, parecen cumplir con las fases de desarrollo descritas por Salinas y Rubio (2001), presentando tendencias muy similares a las establecidas por estos autores en el desarrollo de las fuentes de financiación propias, públicas y de mercado, fenómeno similar al que acaece en otras entidades del Tercer Sector (Chaves y Monzón, 2020). La evolución de las estructuras organizativas y financieras durante los procesos de expansión y crecimiento, si bien pueden llevar a las entidades del TSDV a convertirse en empresas sociales que generen un mayor impacto socioeconómico en su entorno, también llevan aparejadas el riesgo de modificar la misión y valores originales, lo que puede derivar en una desnaturalización en este tipo de organizaciones.

## 6. Conclusiones

La investigación confirma que la gran mayoría de entidades del TSDV mantienen su tamaño original y no entran en procesos de crecimiento y scaling up, pues cerca del 75% mantienen el modelo de 'Small is beautiful' característico del Tercer Sector. Se trata de organizaciones de encuentro y socialización de pequeñas dimensiones, que carecen de trabajadores y cuentan con un presupuesto muy reducido, dado que el trabajo de gestión es realizado por los propios miembros de forma voluntaria, no cuentan con la capacidad necesaria para movilizar otros recursos adicionales y diversificar sus fuentes de financiación. Por ello, se nutren hegemónicamente de las cuotas de socios, de las donaciones del entorno más cercano y de uno o pocos patrocinios de alguna pequeña empresa local y, en algunos casos y tras un tiempo de andadura, obtienen alguna subvención de un organismo público local o autonómico. Las entidades bajo este modelo no expansivo apenas presentan variaciones significativas a lo largo del tiempo,

pues sus estructuras financieras y otras variables se mantienen estables con independencia de su antigüedad.

Por otro lado, los resultados confirman que las entidades que sí inician o han iniciado en el pasado procesos de crecimiento para alcanzar tamaños significativos son pocas, pues un porcentaje del 20% del total analizado son de tamaño mediano y apenas un 6% pertenecen al segmento grande. Cabe destacar además que alrededor del 30% de las organizaciones del TSDV de mediano y gran tamaño tampoco han continuado los procesos de expansión y han mantenido su tamaño actual durante los últimos años. En cualquier caso, las entidades de mayor tamaño generan una parte muy relevante del impacto socioeconómico de todo el sector, pues aglutinan el 80% de la generación de empleo en el conjunto del TSDV, así como el 75% de los presupuestos y socios a nivel agregado. De hecho, este fenómeno resulta muy similar al que acontece en el Tercer Sector de Acción Social valenciano.

Mientras que las entidades más pequeñas, y aquellas que se encuentran en las fases iniciales de su desarrollo, presentan una forma específica de estructura financiera cuyos fondos provienen mayoritariamente de la financiación propia, las organizaciones deportivas que sí crecen siguen tres modelos o estrategias de expansión claramente diferenciados: el modelo público, el modelo de comercialización y el modelo diversificado del Tercer Sector.

En primer lugar, algunas entidades presentan una estrategia que basa su financiación en la obtención fondos públicos a través de alianzas con las administraciones y sus organismos dependientes. Estas organizaciones se dedican principalmente a ofrecer servicios deportivos al público en general, además de a sus miembros. Este modelo presenta una alta dependencia de la financiación de origen público, habitualmente porque las organizaciones son concesionarias de la gestión de instalaciones de deportivas de titularidad pública y/o realizan eventos y cursos deportivos que son subvencionados por las administraciones públicas. Este modelo de gestión, aunque es poco común, se encuentra más presente en los clubs deportivos de tamaño mediano y más antigüedad, que mantienen acuerdos con autoridades municipales que deciden externalizar la gestión de actividades deportivas.

La segunda estrategia identificada, más presente en aquellas organizaciones de gran tamaño y mayor antigüedad, está orientada hacia el mercado y se caracteriza porque la mayoría de los fondos provienen de la venta y distribución de bienes y servicios, tanto deportivos como no deportivos, al público en general, así como por contar un mayor número de patrocinadores deportivos y el empleo de instrumentos financieros. Este tipo de entidades son propietarias directas o concesionarias de instalaciones deportivas de cierta envergadura, desarrollan plantillas con decenas de trabajadores a tiempo completo, con puestos especializados en áreas específicas de gestión. Todo ello hace que se comporten como empresas sociales, obteniendo la mayoría de sus ingresos de la comercialización pese a su carencia de ánimo de lucro, siendo posible que los ingresos provenientes de mercado superen el 50% de la financiación total de la organización. De hecho, el segmento de entidades de tamaño grande fundadas antes del año 2005 es el único donde los recursos obtenidos del mercado llegan a superar de media al conjunto de ingresos de origen propio y público.

En tercer lugar, también se han hallado algunas entidades de tamaño mediano y grande que han logrado mantener cierto equilibrio entre las diferentes fuentes de ingresos. Estas organizaciones obtienen los fondos necesarios para desarrollar sus actividades de forma más o menos equitativa entre la financiación propia, pública y privada, lo que conlleva una importante reducción de la dependencia de fuentes públicas y del mercado, aumentando así las posibilidades de supervivencia y de mantenimiento de la misión y valores originales de la entidad deportiva.

Adicionalmente a lo anterior, se ha detectado la existencia de un mecanismo híbrido de transformación ligado al scaling up en entidades del Tercer Sector deportivo valencianas, el cual presenta grandes similitudes a las etapas de desarrollo descritas por Salinas y Rubio (2001). Este proceso se inicia con entidades de tamaño pequeño que logran, gracias al apoyo de los recursos de origen público, mediante la combinación de subvenciones y acuerdos con las administraciones, alcanzar un tamaño mediano siguiendo una estrategia muy similar al primer modelo descrito. Si se gestiona adecuadamente, dicha financiación pública puede coadyuvar a la organización a tomar impulso y transformarse, logrando el umbral financiero necesario para convertirse en una empresa social como las descritas por el segundo y tercer modelo. Este proceso se ha observado en un número reducido de los casos analizados, y en todos ellos contaban con la presencia de un equipo directivo profesional, que ha desarrollado áreas específicas de gestión financiera, administrativa y deportiva dentro de cada organización para lograr aumentar el crecimiento y el impacto socioeconómico sin poner en riesgo la supervivencia de la organización.

## Bibliografía

ALLISON, M. (2001): *Sports Clubs in Scotland*, Ed. Sportsotland.

ANDREFF, W., DUTOYA, J. & MONTEL, J. (2009): *Le modèle européen de financement du sport: quels risques?*, Working papers of Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (No. halshs-00394912), HAL.

IBSEN, B., NICHOLS, G., PIĄTKOWSKA, M., NAGEL, S., LLOPIS-GOIG, R. & ELMOSE-ØSTERLUND, K. (2022): "What can explain the differences between European countries public policies for sports clubs?", *International Journal of Sport Policy and Politics*, 14:3, 435-451, DOI: 10.1080/19406940.2022.2052148

BRADACH, J. & GRINDLE, A. (2014): *Transformative scale: The future of growing what works. Nine strategies to deliver impact at a scale that truly meets needs*, Stanford Social Innovation Review and Bridgespan Group.

[https://ssir.org/articles/entry/transformative\\_scale\\_the\\_future\\_of\\_growing\\_what\\_works#](https://ssir.org/articles/entry/transformative_scale_the_future_of_growing_what_works#)

BREUER, C. & WICKER, P. (2009): "Sports clubs in Germany", In: Breuer, C. (Dir.), *Sport Development Report 2007/2008. Analysis of the sports clubs situation in Germany*, Ed. Sportverlag Strauß, 5-50.

ČASLAVOVA, E. & BERKA, P. (2005): "The financial management of sports clubs in the Czech Republic", *Kinesiology*, 37, 2.

CHAVES, R. & GONZÁLEZ-ROJAS, A. (2020): "El tercer sector deportivo de la Comunitat Valenciana". En Chaves, R. & Monzón, J.L. (Dir.), *Libro blanco de la economía social y del tercer sector de la Comunitat Valenciana*, CIRIEC-España, Valencia.

CHAVES, R. & MONZÓN, J.L. (2020): *Libro blanco de la economía social y del tercer sector de la Comunitat Valenciana*, CIRIEC-España, Valencia.

CHAVES, R. & ZIMMER, A. (2017): "El tercer sector deportivo", En: Chaves, R. & Zimmer, A. (Eds.), *El tercer sector en España y en Europa: crisis, barreras en su Desarrollo y estrategias de resiliencia en los sectores de la acción social, la cultura y el deporte*, Publicaciones de la Universitat de València.

CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES (2022): *Anuario de Estadísticas Deportivas*, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD).

CONSELLERIA DE JUSTICIA, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, REFORMAS DEMOCRÁTICAS Y LIBERTADES PÚBLICAS DE LA COMUNITAT VALENCIANA (2018): *Listado de Asociaciones*, Generalitat Valenciana.

CONSELLERIA DE EDUCACIÓN, INVESTIGACIÓN, CULTURA Y DEPORTE DE LA COMUNITAT VALENCIANA (2018): *Registro de Entidades Deportivas*, Generalitat Valenciana.

Decreto 2/2018, de 12 de enero, del Consell, por el que se regulan las entidades deportivas de la Comunitat Valenciana.

DIMAGGIO, P.J. & POWELL, W.W. (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48, 147-160.

ENJOLRAS, B. (2002). "The commercialization of voluntary sport organizations in Norway", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(3), 352-376.

ESCAMILLA-FAJARDO, P., NÚÑEZ-POMAR, J.M. & CALABUIG, F. (2022): "Does size matter? Entrepreneurial orientation and performance in Spanish sports clubs", *Sport in Society*, 25(8), 1565-1583.

Estadística de la cultura en España. Disponible en línea:  
<<http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/cultura.html>>.

Estadística del deporte español. Disponible en línea:

<<http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte.html>>.

EUROPEAN COMMISSION (2016): “Europe’s next leaders: the Start-up and Scale-up Initiative”, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European economic and social committee and the Committee of the regions COM (2016) 733 final, Publications Office of the European Union.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0733&from=ES>

EUROPEAN COMMISSION (2021): “Building an economy that works for people: an action plan for the social economy”, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European economic and social committee and the Committee of the regions COM (2021) 778 final, Publications Office of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0778&qid=1644937802979>

GAMBAU, V. (2002): *Estudio de la organización de los clubes deportivos en Galicia: un análisis empírico*, Tesis doctoral, A Coruña, Universidade da Coruña.

GÓMEZ, S., MARTÍ, C. & OPAZO, M. (2007): *Características estructurales de las organizaciones deportivas*, Barcelona, di-704 IESE.

GÓMEZ ÁLVAREZ, J.J. (2022): “Economía Social y Tercer Sector”, *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 141, e82255, <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.82255>.

GONZÁLEZ-ROJAS, A. (2023): *El impacto del tamaño en la financiación de los clubs deportivos. Un análisis cuantitativo en la Comunitat Valenciana*, Tesis doctoral, Universitat de València.

GRONBJERG, K.A. (1991): “How nonprofit human service organizations manage their funding sources: Key findings and policy implications”, *Nonprofit management and leadership*, 2(2), 159-175.

HEINECKE, A. & MAYER, J. (2012): “Strategies for Scaling in Social Entrepreneurship”. En: Volkman, C., Tokarski, K.O. & Ernst, K. (eds.), *Social Entrepreneurship and Social Business*, 191-209. [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-8349-7093-0\\_10.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-8349-7093-0_10.pdf)

HEINEMANN, K., PUIG, N., LÓPEZ, C. & MORENO, A. (1997): “Clubs deportivos en España y Alemania: una comparación teórica y empírica”, *Apunts, Educación física y deportes*, 3(49), 40-62.

JAMES, E. (1983): “How nonprofits grow: A model”, *Journal of Policy Analysis and Management*, 2(3), 350-366.

KEATING, E.K., FISCHER, M., GORDON, T.P. & GREENLEE, J.S. (2005): “Assessing financial vulnerability in the nonprofit sector”. Available at SSRN 647662. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.647662>

KPMG (2017): *Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations*, Union des Employeurs de l'Économie Sociat et Solidaire (UDES) y Le Mouvement Associatif.

LAMPRECHT, M., FISCHER, A. & STAMM, H. (2011): *Sportvereine in der Schweiz Zahlen, Fakten und Analysen zum organisierten Sport*, Ed. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.

LASBY, D. & SPERLING, J. (2007): *Understanding the capacity of Ontario sports and recreation organizations: a synthesis of findings from the National Survey of Nonprofit and Voluntary Organizations and the Canada Survey of Giving, Volunteering, and Participating*, Ed. Imagine Canada.

Ley 2/2011, de 22 de marzo, de la Generalitat, del Deporte y la Actividad Física de la Comunitat Valenciana.

LLOPIS-GOIG, R. & VILLANOVA, A. (2015). "Sport Clubs in Spain". In: Breuer, C., Hoekman, R., Nagel, S. & Van Der Werff, H., *Sport clubs in Europe*, Ed. Springer, 445-471.

LÓPEZ, C.J., LORENZO, B., GARCÍA, M.M., SÁNCHEZ, M.J., ESPARTERO, J., ENRÍQUEZ, T. & BLANCO, E. (2018): *Asociacionismo deportivo: diagnóstico y perspectivas*, Editorial Reus.

MACINDOE, H. & SULLIVAN, F. (2014): "Nonprofit response to financial uncertainty: How does financial vulnerability shape nonprofit collaboration", *J. Mgmt. & Sustainability*, 4, 1.

MARBÁN-GALLEGO, V. & RODRÍGUEZ-CABRERO, G. (2021): "El Tercer Sector de Acción Social en las Comunidades Autónomas: ¿modelos de Tercer Sector o singularidades territoriales?", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 103, 9-41.

DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.103.21496>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE (2016): *Encuesta sobre hábitos deportivos en España 2015. Síntesis de resultados*, Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

MONSERRAT, J.M. (2004). "Las fuentes de financiación de las organizaciones no lucrativas de acción social", *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 4, 121.

MOREAU, D.B. (2021): "Mimetic Isomorphism in Non-Profit Organisations (NPO): Sports Associations in the Nord Pas-De-Calais Departments", *Societies*, 11(3), 100.

OECD (2016): *Policy brief on scaling the impact of social enterprises: Policies for social entrepreneurship*, OECD, Paris.

PERCK, J., VAN HOECKE, J., WESTERBEEK, H. & BREESCH, D. (2016): "Organisational change in local sport clubs: the case of Flemish gymnastics clubs", *Sport, business and management: an international journal*, 6, 2.

- PUIG, N., GARCÍA, O. & LÓPEZ, C. (1999). "Sports clubs in Spain". In: Heinemann, K. (Ed.), *Sport clubs in various European countries (Vol. 1)*, Schattauer Verlag.
- PUIG, N., CAMPS, A., ANDRÉS, A., SÁNCHEZ-MARTÍN, J., MATEU, P. & CUSÍ, M. (2017): *L'esport a Catalunya - 10 anys de l'Observatori Català de l'Esport (2006-2016)*, Ed. Observatori Català de l'Esport.
- REYNAERT, L. & D'ISANTO A. (2016): "Neuf associations sur dix fonctionnent sans salarié", *Insee Première* n°1587.
- SALAMON, L.M. (1987): "Of market failure, voluntary failure, and third-party government: Toward a theory of government-nonprofit relations in the modern welfare state", *Journal of voluntary action research*, 16(1-2), 29-49.
- SALAMON, L.M. (1990): "The nonprofit sector and government: The American experience in theory and practice", *The third sector: Comparative studies of nonprofit organizations*, 21, 219.
- SALINAS, F. & RUBIO, M.J. (2001): "Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 37, 79-116.
- SKILLE, E.Å. (2011): "Change and isomorphism - A case study of translation processes in a Norwegian sport club", *Sport Management Review*, 14(1), 79-88.
- SLACK, T. & HININGS, C.R. (1994): "Institutional pressures and isomorphic change: An empirical test", *Organisation Studies*, 15, 803-827.
- TEVEL, E., KATZ, H. & BROCK, D.M. (2015): "Nonprofit financial vulnerability: Testing competing models, recommended improvements, and implications", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2500-2516.
- VOS, S., BRESCH, D., KÉSENNE, S., VAN HOECKE, J., VANREUSEL, B. & SCHEERDER, J. (2011): "Governmental subsidies and coercive isomorphism. Evidence from sports clubs and their resource dependencies", *European Journal for Sport and Society*, 8(4), 257-280.
- WEISBROD, B.A. (1998): *To profit or not to profit. The commercial transformation of the non-profit sector*, Cambridge: University Press.
- WICKER, P. & BREUER, C. (2011): "Scarcity of resources in German non-profit sport clubs", *Sport Management Review*, 14(2), 188-201.
- WICKER, P., BREUER, C., LAMPRECHT, M. & FISCHER, A. (2014): "Does club size matter? An examination of economies of scale, economies of scope, and organizational problems", *Journal of Sport Management*, 28(3), 266-280.
- YOUNG, D.R. & STEINBERG, R. (1995): *Economics for nonprofit managers*, Ed. The Foundation Center.

