

# Thomas Education



**Misión Social vs. Viabilidad Comercial**

**La Historia de Moana Pasifika**

**Fran Serrano**

**24 de junio de 2026**

# 1. Misión Social vs. Viabilidad Comercial

En el panorama contemporáneo del deporte profesional, la convergencia entre la misión social y la viabilidad comercial se ha convertido en el desafío definitivo para el liderazgo.

A medida que los órganos de gobierno y las ligas avanzan hacia estándares financieros más rigurosos, los modelos tradicionales de franquicias de rugby basadas en la comunidad, que a menudo dependen de benefactores únicos, subvenciones o subsidios gubernamentales, se enfrentan a una crisis existencial.

Este análisis examina este fenómeno a través de las trayectorias comparativas de la franquicia de los Blues en Nueva Zelanda y de la ahora liquidada Moana Pasifika.

## 1.1 El panorama cambiante del deporte profesional

Durante décadas, las organizaciones deportivas han operado a menudo con una mentalidad de "la misión es lo primero", donde el impacto comunitario y la representación cultural se consideran objetivos primarios, y la sostenibilidad financiera se ha tratado como una preocupación secundaria, frecuentemente subsidiada por partes interesadas externas.

Sin embargo, el clima económico de 2026 ha demostrado, a través de la liquidación de Moana Pasifika, un marco de "estricta responsabilidad comercial". Las ligas exigen ahora que las franquicias demuestren su viabilidad mediante un capital comprometido significativo e ingresos comerciales recurrentes, alejándose de una era de "estabilidad gestionada" hacia un

modelo de gobernanza rigurosa e impulsada por la empresa.

## 1.2 Definiendo el conflicto: Misión vs. Empresa

La tensión entre la misión social de los equipos deportivos y la empresa comercial es particularmente aguda en el contexto de Pasifika, donde las organizaciones suelen estar profundamente arraigadas en las obligaciones comunitarias y la riqueza relacional.

El conflicto central surge cuando estas entidades impulsadas por una misión intentan participar en entornos deportivos profesionales de alto costo que exigen relaciones transaccionales, KPIs orientados a la obtención de beneficios y modelos de negocio escalables.

Este análisis pretende demostrar que la resistencia o la vacilación a comercializarse no es simplemente una barrera cultural, sino estructural, que requiere una nueva forma de enmarcar la estabilidad financiera.

## 1.3 Objetivo y alcance

El propósito de este documento es doble:

- Proporcionar un marco educativo comparativo para educadores de negocios deportivos internacionales mediante el análisis del exitoso cambio estructural de los Blues (2018-2021) junto con el fracaso estructural de Moana Pasifika.
- Ofrecer una hoja de ruta estratégica para líderes impulsados por una misión, específicamente aquellos que trabajan dentro de fundaciones centradas en la comunidad, sobre cómo desvincular su mandato social de su empresa operativa sin comprometer su integridad cultural.

Al pasar "De la Representación a la Empresa" y adoptar estructuras híbridas como el marco de "Entidad Dual", las organizaciones lideradas por una misión pueden transformar los ingresos comerciales de un objetivo de "búsqueda de beneficios" en un "escudo defensivo" que garantiza que su misión social esté protegida de crisis externas, de la dependencia de subvenciones y de la inestabilidad política.

## **2. El caso de estudio de los Blues (2018-2021)**

### **2.1 La custodia de 2018: Resolviendo el estancamiento de la gobernanza**

En 2018, la franquicia de los Blues alcanzó un punto de inflexión crítico que sirve como una lección vital sobre la necesidad de claridad en la gobernanza antes de que se pueda lograr la sostenibilidad financiera.

Durante años, la franquicia se había visto obstaculizada por un modelo de propiedad desarticulado. El conflicto entre las uniones provinciales regionales y el inversor privado dio lugar a una junta directiva que era estructuralmente incapaz de tomar decisiones estratégicas a largo plazo.

Cuando New Zealand Rugby (NZR) dio el paso decisivo de recomprar la participación en manos de intereses privados, no estaba "rescatando" a los Blues en el sentido de cubrir pérdidas operativas; más bien, estaba ejecutando una intervención de "custodia" necesaria. Este acto eliminó la fricción que impedía a la gestión profesional ejecutar una estrategia coherente. Al consolidar la propiedad bajo el órgano de gobierno de forma temporal, NZR creó un lienzo en blanco. Esta fase subraya una realidad fundamental: la estructura de gobernanza dicta el rendimiento.

### **2.2 La recapitalización de 2021: El giro hacia una propiedad privada activa**

La transición en 2021 representa la segunda fase de este plan. Tras resolver el estancamiento de la gobernanza, NZR no pretendió retener la franquicia indefinidamente.

La incorporación de destacados líderes empresariales para formar un nuevo consorcio de inversión cambió la cultura interna de la junta de "administrativa" a "empresarial". Esto no fue simplemente una inyección de capital; fue una inyección de competencias. Estos inversores fueron incorporados debido a su capacidad para aprovechar sus redes comerciales existentes. Este grupo orientó a los Blues hacia un modelo donde el patrocinio y las alianzas se trataban con el mismo nivel de disciplina que el rendimiento de los jugadores.

## **3. Fracaso estructural de Moana Pasifika**

### **3.1 La trampa de la dependencia de las subvenciones**

El colapso de Moana Pasifika sirve como una advertencia sobre los peligros de la "dependencia de subvenciones" en las organizaciones deportivas.

Si bien el apoyo de partes interesadas como la Pacific Medical Association fue crucial para la continuidad del equipo, creó una ilusión estructural de sostenibilidad. Desde la perspectiva de los negocios deportivos, la dependencia de una única entidad no comercial creó un "riesgo de benefactor". Cuando la principal fuente de financiación de una organización no está vinculada al rendimiento comercial —como la venta de entradas, las transmisiones o los patrocinios—, no existe una presión

inherente para desarrollar un motor comercial competitivo.

### **3.2 La trampa de "La comunidad es lo primero": Representación vs. Empresa**

Moana Pasifika se conceptualizó como un vehículo para la representación cultural y el desarrollo de vías de élite para el talento de Pasifika.

Sin embargo, la franquicia no logró cerrar con éxito la brecha entre ser un "proyecto comunitario" y ser una "empresa deportiva profesional". Aunque construyeron una marca que resonaba profundamente con los aficionados, no lograron crear un mecanismo para monetizar esa conexión. Sin una estrategia y un equipo comercial profesionalizados, la franquicia fue incapaz de buscar agresivamente patrocinios corporativos diversos o de aprovechar su presencia digital para convertirla en un modelo de ingresos sostenible.

### **3.3 El desafío del "deporte de nicho"**

El rugby es un deporte predominantemente basado en la Mancomunidad de Naciones (Commonwealth), lo que genera barreras de entrada significativas para socios comerciales que aún no poseen una comprensión fundamental del valor de este deporte.

Desde la perspectiva de los negocios deportivos, la naturaleza de "nicho" del rugby significa que el "Mercado Total Direccionable" para el patrocinio y el merchandising es más pequeño y está fragmentado. Moana Pasifika tenía una visibilidad de marca más significativa, eran el equipo "cool", pero no lograron transformar esa visibilidad en el tipo de "ingresos basados en la lealtad" que impulsan a las grandes franquicias globales. Fueron víctimas de un modelo de negocio

que requería ingresos de mercado masivo pero operaba dentro de la realidad de un mercado de nicho.

### **3.4 La crisis de liquidez**

El colapso final expuso una deficiencia estructural cuando se retiró la red de seguridad. La negativa de NZR a asumir un rol de "custodio" en 2026 se basó en la incapacidad de la franquicia para cumplir con los requisitos de 10 millones de dólares en ingresos comerciales anuales y 15 millones de dólares en capital comprometido. NZR determinó que incluso una toma de control temporal no rectificaría la incapacidad de la franquicia para generar sus propios ingresos comerciales. Este momento actúa como un recordatorio contundente: el valor comunitario, aunque esencial, no puede servir como sustituto de una empresa comercial profesional.

El colapso final expuso una profunda deficiencia estructural que se volvió innegable una vez que se retiró la red de seguridad externa. La negativa de New Zealand Rugby (NZR) a asumir un rol de "custodio" en 2026 no fue un rechazo al mandato cultural de la franquicia, sino un reconocimiento pragmático de que la organización y las partes interesadas que presentaron opciones a NZR carecían de un plan de negocios realista y robusto capaz de generar los ingresos anuales necesarios para sostener las operaciones de un deporte profesional.

Sin una base comercial firme que pudiera garantizar ingresos anuales consistentes, independientes de subvenciones impredecibles, rescates financieros puntuales o del apoyo del Gobierno del Pacífico, la franquicia era fundamentalmente inviable. La decisión de NZR se basó explícitamente en la incapacidad del equipo

para alcanzar el umbral de 10 millones de dólares en ingresos comerciales anuales y los 15 millones de dólares en requisitos de capital comprometido. Un capital comprometido que actuaría como salvaguarda para la operación. Para el órgano de gobierno quedó claro que ni siquiera una toma de control temporal rectificaría el fracaso sistémico de la franquicia y la falta de una dirección estratégica clara por parte de las nuevas partes interesadas sobre cómo generaría sus propios ingresos comerciales; el problema no era solo de gobernanza, sino el no tener un modelo de negocio alineado con una realidad comercial y financiera.

Este momento sirve como un recordatorio severo e inevitable: si bien el valor comunitario y el impacto social son componentes esenciales de la identidad de una franquicia, no sustituyen a una empresa comercial disciplinada y profesional.

## 4. Análisis comparativo

### 4.1 El nuevo punto de referencia económico

New Zealand Rugby se ha alejado de una era de "estabilidad gestionada" hacia un modelo de "estricta responsabilidad comercial". El punto de referencia actual exige que cualquier franquicia demuestre su viabilidad a través de:

- Más de 10 millones de dólares en ingresos comerciales anuales: Esto garantiza que el equipo no sea simplemente una entidad "financiada por la radiodifusión", sino un actor comercial legítimo.
- Más de 15 millones de dólares en capital comprometido: Esto crea un colchón de liquidez que permite afrontar caídas

operativas sin necesidad de rescates de emergencia.

### 4.2 La negativa de la intervención de "custodia"

La lección central para los administradores de negocios deportivos es por qué NZR rechazó el rol de "custodio" para Moana Pasifika. En 2018, los Blues eran una organización histórica donde el negocio principal era sólido, pero la estructura de propiedad estaba rota.

Para Moana Pasifika, la "reparación" requería una transformación completa, aún por ver, de su modelo de negocio subyacente. Esto refleja una tendencia más amplia en el deporte mundial, donde los órganos de gobierno se están distanciando de los riesgos financieros de las operaciones de las franquicias individuales, obligando a los equipos a mantenerse en pie o caer por sus propios balances.

## 5. Salvando la brecha entre lo social y lo comercial

### 5.1 El marco de la entidad dual

Para resolver el conflicto entre "misión y comercio", se recomienda un enfoque de "Entidad Dual". Este separa la entidad que posee los valores culturales de la entidad que gestiona los activos comerciales:

- La Fundación (El Corazón): Se enfoca exclusivamente en los resultados comunitarios, el patrimonio y las experiencias de impacto. Se financia a través de subvenciones, filantropía y alianzas comunitarias.
- La Subsidiaria Comercial (Las Manos): Una empresa independiente que dirige la franquicia o iniciativa deportiva. Está gobernada por una junta de

profesionales de los negocios y tiene el mandato único de generar beneficios para financiar a la Fundación.

## 5.2 El lenguaje como herramienta estratégica

La resistencia que enfrentan los líderes impulsados por una misión a menudo surge del temor de que la "comercialización" sea un paso hacia el abandono cultural. Los administradores deben comunicar que la comercialización, cuando se enmarca correctamente, es un acto de preservación defensiva.

Al lograr la "Soberanía Financiera", una organización asegura que su misión ya no dependa de los caprichos de los donantes de subvenciones externos. Este enfoque cambia el foco de la "búsqueda de beneficios" (que se percibe como extractiva) a la "resiliencia de recursos" (que se percibe como protectora).

# 6. El futuro del deporte profesional liderado por una misión

## 6.1 De la representación a la empresa

La lección fundamental para los administradores y profesionales de los negocios deportivos internacionales es que la "representación cultural" es una base de marca poderosa, pero no es un modelo de negocio. Las organizaciones deben hacer la transición de actuar como un vehículo para la representación comunitaria a funcionar como una empresa profesional, tratando las alianzas comerciales y los KPIs operativos con la misma precisión que el entrenamiento de alto rendimiento.

## 6.2 El imperativo de un modelo de negocio comercial firme

La sostenibilidad se logra cuando una franquicia puede demostrar su viabilidad a través de más de 10 millones de dólares en ingresos comerciales anuales y más de 15 millones de dólares en capital comprometido. El caso de Moana Pasifika demuestra que la ausencia de este motor comercial deja a un equipo peligrosamente expuesto.

## 6.3 Internacionalización estratégica

La internacionalización estratégica es un requisito de supervivencia. Las franquicias deben mirar agresivamente más allá de sus fronteras inmediatas para capturar mercados comerciales dispuestos a pagar mediante:

- Propuestas de valor específicas: Desarrollar contenidos localizados y paquetes de patrocinio que atraigan a socios internacionales que comprendan el valor de una marca con una audiencia de nicho altamente comprometida.
- Ecosistemas digitales: Ir más allá de la "transmisión para los aficionados" y construir canales digitales directos al consumidor que moneticen a los seguidores globales a través de datos, membresías y comercio electrónico.

## 6.4 La necesidad de la hibridación

El marco de la "Entidad Dual", que separa el "Corazón" moral (Fundación) de las "Manos" comerciales (Subsidiaria), ofrece una vía probada para navegar esta transición, ayudando a las organizaciones a aislar la misión de la volatilidad externa y a construir una resiliencia de recursos.

### **6.5 La falacia del "dinero gubernamental"**

La financiación gubernamental no es un sustituto de la sostenibilidad financiera. Depender de los ciclos de financiación política crea un "riesgo de benefactor", donde la misión permanece para siempre subordinada a las prioridades del Estado en lugar de a las del mercado.

### **6.6 Reflexiones finales**

Para quienes lideran organizaciones impulsadas por una misión, el objetivo es

honrar su "Corazón" mientras dominan las "Manos" de la empresa. El futuro pertenece a las organizaciones que tratan los ingresos comerciales como un escudo defensivo y protector que garantiza que su misión permanezca permanente, independiente y libre de la inestabilidad inherente a los ciclos de financiación externa o los mandatos políticos.

Fran Serrano  
Director  
Thomas Education New Zealand