



Universidad de Valladolid

CURSO 2015-2016

Facultad de Filosofía y Letras

Grado en Periodismo

La RSC en el fútbol.

Estudio del Athletic Club,

A.D. Alcorcón y Real Valladolid C.F

Alumna: Rebeca Díez Melero

Tutora: Raquel Martínez Sanz

Primera convocatoria

La RSC en el fútbol

Estudio del Athletic Club, A.D. Alcorcón y Real Valladolid C.F

AUTORA

Rebeca Díez Melero

TUTORA

Raquel Martínez Sanz

RESUMEN

¿Es aplicable la Responsabilidad Social Corporativa al fútbol profesional? Actualmente, el fútbol ha trascendido la esfera deportiva y se ha convertido en un espectáculo capaz de tener un impacto económico en la economía de los países. Los clubes de fútbol cuentan con un gran eco social y mediático y constituyen un magnífico vehículo de formación. Sin embargo, y a pesar de ese interés, en muchos casos estas demandas sociales se quedan solo en buenas intenciones. Bajo este contexto se articula la presente investigación que a través del estudio del caso de tres clubes de fútbol (A.D. Alcorcón, Athletic Club y Real Valladolid C.F.) busca conocer en profundidad el concepto y las características de la Responsabilidad Social Corporativa, y su posterior aplicación en el fútbol, en aras de comprender la importancia que esta ha adquirido en las entidades deportivas. Para su consecución, nos apoyamos en una metodología cuantitativa, con la realización de encuestas y análisis de contenido de los sitios web; y cualitativa, mediante la realización de entrevistas a los responsables de la RSC en los tres clubes mencionados.

PALABRAS CLAVE

Comunicación corporativa; identidad corporativa; club de fútbol; reputación; fútbol.

RSC in professional football clubs

Investigation of Athletic Club, A.D. Alcorcón and Real Valladolid C.F

AUTHOR

Rebeca Díez Melero

TUTOR

Raquel Martínez Sanz

ABSTRACT

Is Corporate social responsibility applicable to the professional football? Nowadays, the football has come out the sports sphere and has turned into a spectacle capable of having an economic impact in the economy of the countries. The clubs of football possess a great social and media echo and constitute a magnificent vehicle of formation. Nevertheless, and in spite of this interest, in many cases these social demands remain alone in good intentions. Under this context the present investigation articulates that across the study of the case of three clubs of football (A.D. Alcorcón, Athletic Club and Real Valladolid C.F.) it seeks to know in depth the concept and the characteristics of the Corporate social responsibility, and his later application in the football, in altars of understanding the importance that this one has acquired in the sporting bodies. For his attainment, we rest on a quantitative methodology, with the accomplishment of surveys and analysis of content of the web sites; and qualitative, by means of the accomplishment of interviews to the persons in charge of the RSC in three mentioned clubs.

KEYWORDS

Corporate communication; corporate identity; football club; reputation; football.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Justificación	5
1.2. Plan de trabajo	6
1.2.1. Objetivos	6
1.2.2. Hipótesis.....	6
1.2.3. Metodología	7
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1. La Responsabilidad Social Corporativa.....	10
2.1.1. Definición.....	10
2.1.2. Principios y elementos	12
2.1.3. Misión, visión y valores	13
2.2. Conceptos afines a la RSC: imagen y reputación corporativa.....	13
2.3. Evolución de la RSC. Caso de España	17
2.4. Vinculación de la RSC con el deporte	18
2.4.1. Importancia del deporte en nuestra sociedad: creación de valores	19
2.4.2. La identidad y la marca, principales factores de atracción de un club.....	20
2.5. Breve historia y evolución de la RSC en el deporte	21
2.5.1. Gabinetes de comunicación en los clubes de fútbol.....	22
3. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN.....	25
3.1. La gestión comunicativa de los clubes de fútbol a través de sus webs.....	25
3.2. La perspectiva de los aficionados	33
3.3. La visión crítica desde dentro	40
4. CONCLUSIONES.....	49
5. BIBLIOGRAFÍA	53
6. ANEXOS	58

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

La historia del fútbol siempre ha estado ligada a las grandes masas. Sin embargo, en las últimas décadas el mundo del fútbol ha adquirido una dimensión aún mayor al influir, no solo en la economía de los países, sino en su sociedad. Esta situación genera la implantación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el ámbito del deporte, como respuesta a la demanda orientada a que estas organizaciones asuman un compromiso. En España, el fútbol constituye uno de los grandes fenómenos sociales coetáneos, además de ser el deporte más seguido, lo que le hace ser merecedor de un estudio en profundidad. A pesar de ser esta una temática poco estudiada, algunos autores ya han aportado su enfoque en obras como *La comunicación corporativa en el deporte: cómo organizar y gestionar la imagen de una empresa, institución o evento deportivo* de Mediavilla (2001); *Planificación estratégica de la imagen corporativa* firmada por Capriotti (2008) o *La comunicación no convencional en los clubes de fútbol* de Fernando Sánchez (2009).

En el contexto actual y global, los clubes de fútbol necesitan una marca y una identidad que los diferencie. Entidades como el Atlético de Madrid, el F.C Barcelona o el Real Madrid C.F han potenciado, a través de sus fundaciones y sus propias webs, el valor de su marca. No obstante, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) no se limita a las grandes organizaciones, ya que Internet ha impulsado el desarrollo social de los clubes, independientemente de sus características. Bajo este pensamiento se formula esta investigación que toma como estudio del caso a la A.D. Alcorcón, al Athletic Club y al Real Valladolid C.F. En primer lugar, se eligió a la A.D. Alcorcón debido a que, al ubicarse en Madrid y tener que competir con un total de seis equipos, ha adoptado una política de comunicación corporativa en los últimos años que puede servir de ejemplo para otros clubes modestos. En segundo lugar, se seleccionó al Real Valladolid C.F por la cercanía, ya que se trata del club de mi ciudad, además de que se parte de la hipótesis de que no gestiona de forma correcta su responsabilidad social. Por último, el estudio se completa con la elección del Athletic Club, entidad referente y que sirve como paradigma de una buena RSC tras una revisión previa.

1.2. Plan de trabajo

1.2.1. Objetivos

Por lo que respecta a los objetivos de la investigación, estos han sido diseñados en base a unos propósitos generales y específicos que se detallan a continuación:

Objetivos generales

1. Conocer en profundidad el concepto y las características de la RSC, y su posterior aplicación en el fútbol, en aras de comprender la importancia que esta ha adquirido en las entidades deportivas.
2. Comparar los diferentes modelos de aplicación de la RSC en los clubes de fútbol a través del estudio de tres entidades: A.D. Alcorcón, Athletic Club y Real Valladolid C.F.

Por otro lado, los *objetivos específicos* se concretan en los siguientes aspectos:

1. Estudiar las diferentes acciones de responsabilidad social promovidas por las entidades anteriormente mencionadas a través de la exploración de sus páginas webs corporativas.
2. Definir la gestión que de la RSC hacen los clubes de fútbol seleccionados.
3. Conocer la percepción que los aficionados de estos clubes tienen respecto a las acciones de responsabilidad social que emprenden sus equipos.
4. Determinar los retos futuros que tienen por delante los clubes deportivos en el ámbito de la comunicación corporativa.

1.2.2. Hipótesis

De acuerdo con los precedentes expuestos, se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1. Los clubes de fútbol dedican tiempo, esfuerzo y dinero a las diferentes campañas de RSC asimilándolo como una inversión más que como un gasto.

Como consecuencia, los resultados de la RSC son a largo plazo, algo de lo que son conscientes los clubes.

Hipótesis 2. Actualmente, son pocas las entidades deportivas que emplean las nuevas posibilidades que ofrece la Responsabilidad Social Corporativa de forma eficiente. Estas nuevas posibilidades se traducen en la satisfacción de los aficionados, una identidad propia y, a largo plazo, mayores ingresos.

Hipótesis 3. Las acciones de RSC constituyen nuevas técnicas de fidelización con los públicos, aficionados y patrocinadores. Por ello, establecen un sentido de pertenencia e identidad con la ciudad.

Hipótesis 4. Al uso de los medios de comunicación tradicionales, se ha unido la utilización de Internet como plataforma complementaria para la difusión de los mensajes. La interacción de los usuarios es un elemento clave que cobra protagonismo a través de las redes sociales.

Hipótesis 5. La imagen y reputación pueden afectar a los clubes de fútbol, por lo que una buena estrategia comunicativa aumenta la percepción favorable de los públicos. La implantación de medidas de RSC es asumible y viable, incluso con escaso presupuesto.

1.2.3. Metodología

La metodología seguida para la realización de esta investigación, a través de la cual se busca cumplir con los objetivos y afirmar o refutar las hipótesis planteadas, se basa principalmente en una perspectiva cuantitativa. Para la consecución del marco teórico, en el que se incluyen las principales aportaciones teóricas en el ámbito de la comunicación corporativa y de la gestión aplicada al deporte, ha sido necesaria una revisión bibliográfica que ha dado como resultado la comprensión de todos los conceptos desde la visión de distintos autores como Villafañe (2002), Costa (1995), Capriotti (2009) y Mediavilla (2001), entre otros.

Además, se han consultado artículos, publicaciones no periódicas, así como documentos online en bases de datos como Dialnet, UvaDoc y Google Académico. Para abordar la segunda parte de la investigación, se han seguido las siguientes metodologías:

Enfoque cuantitativo

Se aporta una perspectiva cuantitativa con la realización de un análisis de contenido a las webs oficiales de los clubes seleccionados y de encuestas *online* a los aficionados. La obtención de resultados de las webs corporativas de los tres clubes de fútbol seleccionados se ha llevado a cabo a través del análisis de contenido.

Para efectuar la recogida de datos, se ha elaborado un modelo de ficha ampliada a partir de la propuesta de José Manuel Cerezo (2005) y que puede ser consultada en el anexo I. La ficha se centra en el análisis de los sitios web, teniendo en cuenta las siguientes categorías: 1. vertiente informativa periodística, 2. interactividad y usabilidad, 3. participación ciudadana, 4. servicios y 5. contenidos. La medición se ha ejecutado a través de la comprobación de la presencia o ausencia de cada uno de los indicadores, 34 en total. La recogida de datos se desarrolló durante la semana del 16 al 22 de mayo.

La elaboración de encuestas a los aficionados de la A.D. Alcorcón, Athletic Club y Real Valladolid C.F. se ha realizado vía *online*. Existen diferentes metodologías para llevar a cabo un estudio de encuesta, dependiendo del autor que se adopte en el diseño de la investigación (Bisquerra, 2004:236). Para este autor, este método se utiliza habitualmente por su aparente facilidad para la obtención de datos. El instrumento básico es el cuestionario, un documento que recoge de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta (Casas, *et al.*, 2003:528).

El cuestionario elaborado, que se puede consultar en el anexo II, consta de 11 preguntas y se envió de forma *online*. El objetivo es conocer el conocimiento que tienen los aficionados de cada club de la RSC, aunque no pretende extrapolar los resultados a toda la población, sino servir de aproximación para posibles investigaciones futuras.

El número de encuestas prevista fue de 286, aunque finalmente el número de cuestionarios respondidos se quedó en 213, lo que supone un porcentaje de respuesta del 74%. Partiendo de las cifras de abonados a cada club que aporta La Liga en su página web, el reparto fue el siguiente:

Tabla 1. Relación entre número de abonados y de encuestas realizadas por club

	A.D. Alcorcón	Athletic Club	Real Valladolid C.F
Nº de abonados ¹	3.100	44.117	12.600
Nº encuestas realizadas ²	21/94 ³	96/96	96/96

Fuente: Elaboración propia.

Enfoque cualitativo

Se aporta un enfoque cualitativo con la realización de entrevistas en profundidad a responsables de la gestión de la RSC en los tres clubes de fútbol. En concreto, los profesionales entrevistados han sido Fidel Castrejón -jefe de prensa en la A.D. Alcorcón-, Galder Reguera y Jokin Garatea -responsable de la RSC y patrono, además de directivo, del Athletic Club, respectivamente- y Mariano Mancebo –responsable de comunicación y relaciones externas en el Real Valladolid C.F-. Las entrevistas se realizaron presencialmente los días 4 y 10 de mayo (A.D. Alcorcón y Athletic Club, respectivamente) y 28 de abril (Real Valladolid C.F). La realización de estas entrevistas ha permitido recopilar información de primera mano con el objetivo de conocer el modelo de RSC implantado en cada uno de los clubes, para observar *a posteriori* el impacto generado en su imagen, su reputación y en la sociedad. La diversidad de perfiles propició un cuestionario específico -de unas 20 preguntas- para cada uno de ellos, aunque con preguntas en común, que se puede consultar en el anexo III.

¹ Fuente: La Liga. Datos recuperados de: <http://www.laliga.es/liga-adelante/alcorcon>, <http://www.laliga.es/liga-bbva/athletic> y <http://www.laliga.es/liga-adelante/valladolid>

² Con un margen de error del 10% y nivel de confianza del 95% fijados en los tres clubes de fútbol, el tamaño de la muestra es de 96 personas para el Athletic Club y Real Valladolid C.F y de 94 para la A.D. Alcorcón.

³ Por motivos ajenos a la investigación, el número de aficionados a la A.D. Alcorcón que ha dado respuesta a la encuesta ha sido de 21 por lo que, en este caso, el margen de error es del 21%.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Responsabilidad Social Corporativa

Desde finales de los años noventa, ha ido surgiendo en el panorama internacional un afán por promover una conducta de las empresas más ética, sostenible y respetuosa con la sociedad y el medioambiente. Esta corriente parte del convencimiento de que las organizaciones, incluidas las lucrativas, desempeñan un papel clave en la sociedad que va más allá de la rentabilidad económica.

Es lo que tradicionalmente se ha conocido como Responsabilidad Social Corporativa (RSC), concepto que surge entre los años cincuenta y sesenta del siglo XX en los Estados Unidos y que se desarrolla en España a partir de la década de los noventa. Básicamente, la RSC engloba todas las políticas o acciones concretas que, protagonizadas por la organización, ayudan a la sociedad y su entorno repercutiendo positivamente, y en el largo plazo, en la mejora de la imagen corporativa.

“Una empresa opta por una estrategia de RSC cuando se compromete con unos valores sociales elementales y con un comportamiento coherente a estos, teniendo no solo como objetivo el beneficio económico, sino una triple dimensión: económica, social y medioambiental. Buscando el beneficio económico, favorecer los intereses de sus grupos de interés, mejora de la sociedad y preservación del medio ambiente y contemplar el impacto de sus acciones.” (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2003:21).

2.1.1. Definición

La Unión Europea, en la Comisión de las Comunidades Europeas (2002:347) habla de la responsabilidad social corporativa como "la manera en la que las empresas deciden voluntariamente integrar las preocupaciones sociales y ecológicas en sus actividades comerciales y en las relaciones con sus interlocutores". Siguiendo esta línea de trabajo, Ricardo Fernández García (2010) desglosa esa definición en tres términos para llegar al concepto de RSC.

En primer lugar, menciona a la responsabilidad social, a la que define como "el compromiso de todos aquellos ciudadanos, instituciones ya sean privadas o públicas y organizaciones sociales, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad a nivel local o global". (2010: 19). En segundo lugar, puntualiza el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial como "filosofía y actitud que adopta la empresa hacia los negocios y que se refleja en la incorporación voluntaria en su gestión de las preocupaciones y expectativas de sus distintos grupos de interés, con una visión a largo plazo." (2010: 19). Y añade que, una empresa con afán de responsabilidad social busca un punto óptimo entre rentabilidad económica, la mejora del bienestar social, comunitario y preservar y cuidar el medioambiente.

Por su parte, para la Fundación Empresa y Sociedad (1995), socio español de CSR Europe, es más que una colección de prácticas o iniciativas ocasionales motivadas por razones de marketing, relaciones públicas u otros beneficios para la empresa. Debe ser vista como una serie completa de políticas, prácticas y programas que están integrados en todas las operaciones y políticas de la empresa. En España, el Congreso de los Diputados aprobó que el Ejecutivo creara una comisión de expertos para discutir en el tema de la RSC, el cual en el año 2005 dio una definición inicial del concepto:

"Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés. La RSC se refiere a cómo las empresas son gobernadas respecto a los intereses de sus trabajadores, clientes, proveedores, accionistas y su impacto ecológico y social en la sociedad en general. Si bien la responsabilidad social corresponde en primer lugar a las empresas se extiende a todas las organizaciones que aportan un valor añadido a la sociedad, sean públicas y privadas, con ánimo o sin ánimo de lucro". (Foro de Expertos sobre RSC, 2007)

Como explican Joan Fontdrona y Antonio Argandoña (2011:18), "la RSC correctamente entendida no va de repartir beneficios entre iniciativas sociales y organizaciones no lucrativas sino de que las empresas introduzcan criterios socialmente responsables en sus operaciones y procesos, atendiendo, además de las cuestiones económico-financieras, a aspectos medioambientales, sociales y éticos".

La Responsabilidad Social Corporativa es voluntaria, pero las empresas deben tener en cuenta que ya no solo han de explicar su actividad ante inversores en términos financieros, sino también desde un punto de vista social (Xifra, 2010). Además, han de rendir cuentas ante la opinión pública, cada vez más informada y más sensible a la dimensión social de los negocios. Por otro lado, este tipo de iniciativas cada día condiciona más "la capacidad de atraer talento, el atractivo ante los mercados o la imagen ante medios y analistas" (Dans, 2012:7).

2.1.2. Principios y elementos

Aunque no existe una definición totalmente aceptada de la RSC, la mayoría de los autores coinciden al señalar que no debe entenderse como una simple herramienta de marketing o comunicación, sino como un deseo de las empresas de ser responsables y de devolver a la sociedad parte de los beneficios que obtienen de esta. En 2010, se aprobó la Norma ISO 26000, de carácter internacional aunque voluntaria, y no certificable. Según dicha norma, hay siete principios que todas las organizaciones deberían adoptar (Argandoña e Isea Silva, 2011):

- Rendición de cuentas
- Transparencia
- Comportamiento ético
- Respeto a los intereses de las partes interesadas
- Respeto al principio de legalidad
- Respeto a los derechos humanos
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento

Según el Libro Verde de la Comisión Europea (2011), las empresas responsables deberán ser capaces de coordinar en su estrategia tres dimensiones: por un lado, la ya conocida dimensión económica -maximización de valor para los grupos de interés-, por otro, una dimensión social - crear bienestar social, actuaciones de interés general y eventos culturales, entre otras opciones- y por último la dimensión medioambiental - minimizar cualquier impacto negativo en el medio ambiente-.

Además, deberá cubrir la dimensión interna, es decir, las actividades relacionadas con los empleados y el medio ambiente, y la externa, que comprende relaciones con clientes, proveedores y comunidad. La empresa ha de prestar atención a todas las áreas de manera coordinada y equilibrada.

2.1.3. Misión, visión y valores

Toda empresa que quiera llevar a cabo una estrategia responsable, deberá establecer su misión, su visión y sus valores. Fernando Navarro (2008) entiende que la misión debe definir la actividad de la empresa, la diferenciación respecto al resto de organizaciones y su ámbito de actuación; la visión como las metas que se quieren conseguir y cómo lograrlas. Y por último, los valores como el código ético de la empresa, que ha de ser aceptado y cumplido por todos los trabajadores, creando así una cultura empresarial y un modelo de comportamiento.

2.2. Conceptos afines a la RSC: imagen y reputación corporativa

El principal objetivo de la comunicación corporativa es dar a conocer la organización y crear una buena imagen de ella en sus públicos. Así lo asegura Cristina Aced, en su libro *Relaciones públicas 2.0, cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Aced (2013) considera que uno de los motivos por los cuales no se da a la comunicación corporativa la importancia que se debería es porque esta gestiona intangibles y eso hace que sus resultados sean difíciles de medir. Para conseguir que cualquier organización posea una buena imagen entre sus públicos, lo primero es que tenga bien definida su identidad corporativa.

Son las características centrales, perdurables y distintivas las que identifican a una organización y la diferencian del resto de las organizaciones de su entorno (Capriotti, 2009). Esta identidad es la suma de la cultura y la filosofía corporativa; la primera entendida como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta compartidas y no escritas por las que se rigen los miembros de una organización (Capriotti, 2009).

Por otro lado, la filosofía corporativa es aquella que engloba los principios sobre los que se sustenta la organización y está formada por tres elementos: misión, visión y valores. La misión comprende la definición de la actividad a la que se dedica la organización, la visión sería la perspectiva de futuro que dicha organización tiene y los valores lo conforman los atributos propios que definen su forma de comportarse y de trabajar. Si bien es cierto que todas ellas dependen de la organización, pues es quien se encarga de definir las y proyectarlas entre sus públicos para conseguir que estos se formen una buena imagen de ella (Villafañe, 1999), existen otros conceptos relacionados con la RSC que dependen de los receptores como son la imagen y la reputación (Capriotti, 2009).

Podemos definir imagen como el “conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad” (DRAE, 2011). La definición más específica del concepto de imagen aplicada a las organizaciones nos la proporciona Villafañe (2008) que se centra en la percepción que tienen los públicos hacia la empresa, y la define como un estado de opinión de los públicos de la empresa que resume lo que cada persona, individualmente, piensa acerca de esa organización. Por su parte, Costa (2001) enfoca el concepto de imagen corporativa desde el interior, es decir, esta se crea a partir de una serie de atributos que marcan la conducta de la organización. Esta información que el público almacena se convierte en una realidad y acaba convirtiéndose en una opinión pública compartida por la colectividad.

En esa línea, Capriotti (2008:11) denomina la imagen corporativa de una organización como “la construcción mental de una empresa por parte de los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”.

Por su parte, según el Foro de Reputación Corporativa, el concepto de reputación corporativa hace referencia a cómo es percibida la empresa por los grupos de interés o *stakeholders*, en definitiva, define la personalidad de la organización y está vinculada a cuatro aspectos: calidad, rendimiento, responsabilidad y atractivo.

Otros autores como Cristina Aced (2010), la definen como la opinión que los demás tienen de la empresa, es decir, su prestigio, el cual depende de dos factores: lo que la organización dice de sí misma (gestionado por el departamento de comunicación y relaciones públicas) y lo que los demás dicen de ella a partir de su experiencia.

Por lo tanto, se considera que la imagen corporativa es un activo intangible estratégico para la empresa que ayuda a generar valor y a crear una imagen en sus públicos a partir de la información que estos reciben. Capriotti (2008:29) aporta una serie de razones por las que es importante tener una imagen: ocupará un espacio en la mente de los públicos además de facilitar su diferenciación con respecto a sus competidores y de este modo, disminuirá la influencia de los factores situacionales.

Aunque es cierto que el tener una imagen corporativa es beneficioso para las organizaciones, Westphalen (1999) señala que se debe tener en cuenta que no existe una sola imagen percibida por los públicos. Este autor distingue tres niveles: por un lado la imagen real, lo que la empresa realmente es: la imagen adquirida o subjetiva, lo que los públicos perciben; y por último, la imagen deseada, aquella que la organización quiere tener hacia sus públicos. Para Aced (2010), lo idóneo sería que estas "imágenes" coincidieran.

Por su parte, la reputación corporativa "es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (*stakeholders*) tanto internos como externos. Es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos" (Foro de Reputación Corporativa.- (2002). Es muy importante, cuando hablamos de reputación corporativa, la relación entre la empresa y sus públicos de interés. En esa línea, Villafañe (2008) define la reputación desde dos aproximaciones diferentes. Por un lado, entendida como la consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los *stakeholders* de la empresa y por otro, como un estadio de consolidación definitiva de la imagen corporativa de la empresa.

Scott Meyer citado en Villafañe (2008:25) considera que la relación entre una empresa y sus *stakeholders* pasa por tres estadios progresivos de implicación: en un primer momento, se produce a través de la imagen que los individuos tienen de la empresa, y su resultado es el conocimiento por parte de los públicos de dicha organización. El segundo estadio es fruto de la realidad corporativa, a partir de la cual los públicos construyen un sistema de creencias hacia la empresa. Finalmente, la relación se consolida. Tanto la imagen como la reputación son conceptos abstractos que dependen de la percepción de los públicos, pero no significan lo mismo. Villafañe (2008:29) explica que la primera diferencia consiste en que “la reputación de una organización se identifica con una imagen positiva consolidada a lo largo del tiempo”.

Tabla 2. Diferencias entre imagen y reputación corporativa

Reputación corporativa	Imagen corporativa
Se genera en el interior de la organización.	Se construye fuera de la organización.
Genera valor consecuencia de la respuesta.	Genera expectativas asociadas a la oferta.
Es el fruto del reconocimiento del comportamiento.	Proyecta la personalidad corporativa.
Carácter estructural y efectos duraderos.	Carácter coyuntural y efectos efímeros.
Verificable empíricamente.	Difícil de medir.

Fuente: Villafañe (2008:29)

Según este autor, la gran diferencia entre estos dos conceptos recae en el origen de los mismos. Mientras que la reputación es el reconocimiento de la identidad corporativa, la imagen proyecta la personalidad de esta y es el resultado de la comunicación que realiza la organización. La segunda diferencia es el carácter estructural y permanente de la reputación corporativa frente al carácter efímero de la imagen. El tercer hecho diferencial hace referencia a la posibilidad de demostrar el capital reputacional de una organización.

En cuarto lugar, la imagen genera expectativas asociadas a la oferta, mientras que la reputación corporativa es consecuencia de la respuesta a las demandas de los clientes y públicos con los que ésta mantiene algún compromiso e interés compartido. Finalmente, la quinta y última diferencia que nos expone Villafañe (2008:31-32) radica en el hecho de que la imagen corporativa se construye fuera de la organización mediante la opinión pública, mientras que la reputación corporativa se construye en el interior de la empresa.

2.3. Evolución de la RSC. Caso de España

El concepto que tenemos a día de hoy de Responsabilidad Social Corporativa es relativamente reciente y poco a poco, las empresas son más conscientes de su importancia. En 1953, con la publicación de la obra de *Bowen Social responsibilities of the businessmen*, se da una primera definición formal de la RSC. En la década de los años sesenta y setenta, se vive un debate sobre los fines y las responsabilidades de las empresas, plasmados en estudios empíricos principalmente en Estados Unidos y con la propuesta del Corporate Social Performance como forma de medición de la RSC. En los años ochenta se sigue avanzando con la inclusión del modelo de los *stakeholders* y el desarrollo de códigos éticos. Sin embargo, no es hasta mediados de los años noventa cuando la sociedad comienza a reclamar a las empresas la necesidad de que estas asuman cierta responsabilidad, como compensación a la sociedad por los beneficios que obtienen de su aprovechamiento.

En 1990, por iniciativa de Nelson Mandela se celebra el Foro Económico Mundial en Davos, del que surge el Pacto Mundial que pide a las empresas que hagan suyos valores fundamentales: los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. En el año 2000, se publica la *Iniciativa del Reporte Global*, que contiene los criterios básicos para la elaboración de las Memorias de Sostenibilidad y un año más tarde nace el *Libro Verde de la Unión Europea*, para el fomento de un Marco Europeo para la Responsabilidad Social Corporativa. Posteriormente, la Cumbre de la Tierra del 2002 buscó la necesidad de un marco regulatorio y la estandarización de políticas en materia de RSC. Mientras tanto, en España veían como las empresas extranjeras evolucionaban en una materia que acabaron imitando, casi por obligación. De esta forma, llega a finales de los noventa la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones (INVERCO), por la cual las empresas españolas tuvieron que cumplir determinados requisitos y acatar las nuevas exigencias en materia de RSC. En el año 2005 se constituye el Foro de Expertos de la RSC, al año siguiente, se publica el Libro blanco, reflejo del compromiso de las instituciones públicas y ya en el 2007 se acordaron “Las políticas Públicas de fomento y desarrollo de la RSC en España”.

2.4. Vinculación de la RSC con el deporte

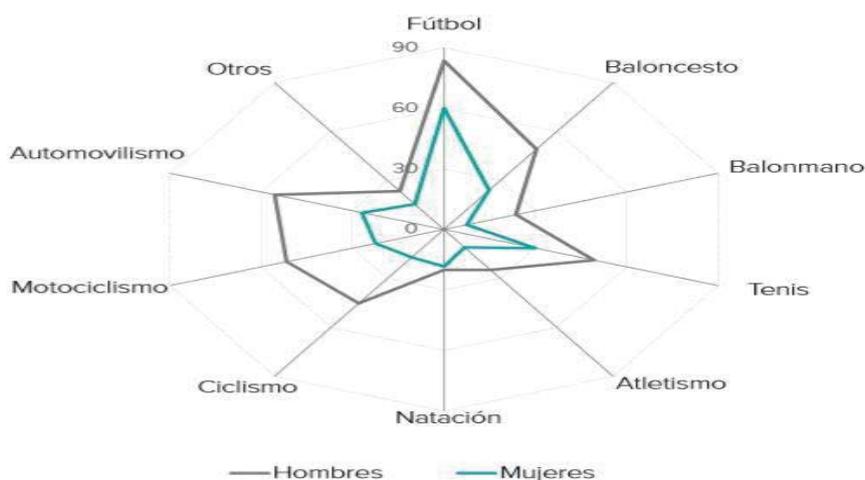
La relación entre Responsabilidad Social Corporativa y deporte está condicionada por los efectos positivos que provocan en la sociedad las actividades deportivas, ya sea como potenciadoras de la salud o como cohesión en la sociedad (Tacon y Walters, 2010). No debemos olvidar que las relaciones que mantienen los clubes con sus comunidades, determinados grupos sociales o con el desarrollo de iniciativas sociales, medioambientales o laborales, no son extrañas para estas entidades, ya que como asegura Brown (2010) desde su creación han mantenido fuertes vínculos sociales y económicos con su entorno más inmediato.

Esa necesidad de relacionarse con sus públicos objetivos viene marcada por cuatro razones, según Breithbarth y Harris (2007:195). En primer lugar, el fútbol adquirió una serie de responsabilidades derivadas de la *Ley Bosman*, que supuso la intervención legislativa en un sector que, hasta ese momento mantenía sus propios códigos; y que a partir de entonces le obligó a prestar mayor atención a sus obligaciones culturales, económicas y sociales. En segundo lugar, la globalización de los mercados propició la necesidad de que las entidades tuvieran que promocionar su marca, buscar nuevos inversores y patrocinadores en los mercados internacionales. En tercer lugar, los beneficios obtenidos de las comunidades locales en las que están implantados daba lugar a esa relación con sus públicos. Y la última razón se debe a las diversas regulaciones que han realizado los gobiernos deportivos para hacer de este deporte no solo más competitivo, sino también más relevante para la sociedad. Pese a que es una disciplina relativamente reciente en el ámbito deportivo, con quince años de recorrido, se está viendo incrementada continuamente, "debido a la dimensión empresarial que han adquirido los clubes y a las demandas de compromiso social que les reclamen a estas entidades los consumidores de estos deportes". (Athanasopoulou *et al.*, 2011: 22-4). Por lo tanto, no es de extrañar que la RSC se esté instalando en la mayoría de las disciplinas deportivas y que sean muchos los clubes de fútbol que lo contemplan como un área más de gestión empresarial.

2.4.1. Importancia del deporte en nuestra sociedad: creación de valores

El deporte se ha convertido en uno de los fenómenos más populares de nuestro tiempo y tiene un gran valor socializador en nuestra sociedad. La *Encuesta de Hábitos Deportivos en España* (2015) publicada por el Ministerio ese mismo año, pone de manifiesto que, en conjunto, ocho de cada diez, el 81,7% de los encuestados, asiste presencialmente (37,1%) o accede a través de los medios (79,5%) a un espectáculo deportivo al menos una vez al año. El acceso a este tipo de espectáculos, en ambos casos, es muy superior entre los hombres, 91%, que entre las mujeres, 72,8%.

Gráfico 1. Personas que han accedido a espectáculos deportivos por medios audiovisuales en el último año. (En porcentaje de la población que accedió por medios audiovisuales).



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2015)

Por otro lado, el deporte también lleva intrínseco la creación de valores como la capacidad de esfuerzo, de trabajo en equipo, de superación y un sentido de pertenencia a un colectivo. José Cayuela (1997:5) afirma que "desde el punto de vista social, la práctica deportiva facilita las relaciones, canaliza la agresividad y confrontación, despierta la sensibilidad y creatividad y contribuye a mejorar el clima social y entorno del practicante". Sin duda, la práctica del deporte integra y une diferentes culturas, perfiles socioeconómicos y diferentes creencias.

El deporte es capaz de interferir plenamente en la vida cotidiana, influir en los procesos de socialización, determinar una buena parte del tiempo libre y constituir un punto de referencia clave para los procesos de identificación social de mucha gente (Cayuela, 1997). En esa misma línea, Moragas (1992) asegura que existen diferentes sistemas de valores configurados mediante el deporte: los procesos de identificación colectiva, de iniciación social, de representación nacional y grupal, además del compañerismo, la rivalidad, el éxito y el fracaso.

2.4.2. La identidad y la marca, principales factores de atracción de un club

Los clubes de fútbol profesionales son organizaciones que presentan diferentes singularidades en función de su riqueza simbólica y funcional, que las distinguen del resto. Cada entidad posee tres dimensiones: institución, equipo y club. La institución es entendida como la "toma de conciencia de la empresa" (Weil, 1992:28); el equipo es el hecho profundamente diferencial de un club deportivo frente al resto de organizaciones deportivas; y el club es su figura legal, federativa y de índole más organizacional (Costa, 2008). La unión de esas tres esferas hace posible la estabilidad final de la entidad, cuyos principales factores de atracción son la identidad y la marca.

Por un lado, la vinculación que existe entre un club de fútbol y sus aficionados es, en gran medida, emocional y viene dada por las particularidades de identidad que le definen. Para Garry Crawford (2004) el principal factor de atracción de un club es su identidad, junto a la propia competición. Además, señala que ser un fan no es simplemente una etiqueta o una categoría, sino una identidad y un comportamiento. Efectivamente, los aficionados a este deporte tienen un alto nivel de conexión con su equipo. Ese nivel es para este autor lo que se conoce como identidad. En cada club, asegura que "existen unas presunciones básicas, unas creencias y valores, un proyecto y un acervo de cada cultura corporativa que se comparte con los profesionales y sus públicos" (Crawford, 2004:20). Todo ello no tiene por qué estar necesariamente explícito sino que forma parte de los orígenes del club. Por lo tanto, si los clubes asumen la gestión estratégica de su identidad corporativa, Crawford (2004) cree que conseguirán un triple beneficio: la satisfacción de sus públicos, su fidelidad e ingresos económicos.

2.5. Breve historia y evolución de la RSC en el deporte

En los últimos años, asistimos a una revolución en la comunicación y el marketing de las entidades deportivas. Sin embargo, y a pesar de que este desarrollo no ha llegado a su fin, no es reciente. Ya en los años sesenta se comienzan a dar una serie de acciones que revelan la potencialidad de la Responsabilidad Social Corporativa en el deporte. El origen de los clubes de fútbol ingleses tuvo una causa social, ya que nacieron gracias a la iniciativa de parroquias y colegios, que vieron en la práctica de este deporte un instrumento perfecto para alejar a los niños de la calle. De esta manera, clubes como el Everton, el Fullham, el Asthon Villa o el Southhampton tenían entre sus jugadores niños huérfanos que, además de jugar al fútbol, recibían una educación.

Por otro lado, cuando Inglaterra se encontraba en plena Revolución Industrial (1887), numerosas empresas decidieron crear equipos de fútbol para distraer a sus trabajadores. Fruto de esa iniciativa surgen el Arsenal -creado por la fábrica de armas *Woolwich*- y el Manchester United -por la compañía de ferrocarriles *Newton Heath Lancashire and York RailwayCompany*-. Otros clubs como el Manchester City o el Nottingham Forrest tienen sus raíces en la apuesta de propietarios de algunos *pubs*. Sin embargo, el año 1981 marcó un hito en el compromiso social de los clubes de fútbol ingleses al estallar disturbios raciales en las principales ciudades del país. El Gobierno puso en marcha *Action Sport*, un programa de inclusión social para integrar a los jóvenes en la sociedad a través del deporte. Para ello, el Gobierno pidió ayuda a los clubes de fútbol, que tenían un gran poder mediático, y todos ellos contribuyeron.

En España, Inter Movistar se ha convertido en referente en materia de RSC aplicada al deporte. Con la *Gira Megacracks*, además de enseñar el fútbol sala a los más pequeños, ayudan a las personas discapacitadas físicas o psíquicas. Otras disciplinas deportivas se han sumado también a esta responsabilidad, como es el caso del tenis, el ciclismo o el baloncesto. Y aunque queda patente que la responsabilidad social va más allá del fútbol, las entidades deportivas están en el punto de mira debido al protagonismo que concentra este deporte a nivel mundial.

El auge de los departamentos de comunicación en los clubes de fútbol llega con la transformación de estos en Sociedades Anónimas Deportivas gracias a la *Ley del Deporte de 1990* y que concluyó nueve años más tarde, con la derogación del *Real Decreto 1251/1999*, sobre sociedades anónimas deportivas. Dicha norma propugnaba la transparencia económica y jurídica en estas instituciones, algo que hasta el momento no se contemplaba. La gestión de su imagen corporativa ha adquirido en la última década un impulso propiciado por la integración de los departamentos de comunicación. Nace así el marketing deportivo, aplicado en sus inicios únicamente por los grandes clubes a los que cada vez más se suman los modestos.

La Fundación del FC Barcelona fue pionera al firmar una colaboración con Unicef por 1,5 millones de euros anuales para trabajar a favor de la infancia más vulnerable. Por su parte, la Fundación Real Madrid realiza su política de RSC en torno a la educación a través del ejercicio del deporte y el Club Atlético de Madrid cede su imagen en pro de campañas sociales. A ellos se han ido sumando clubes como el Rayo Vallecano, que apostó por llevar una camiseta en la que aparece el arcoíris, donde cada color representa una lucha distinta, Athletic, Alcorcón o Leganés. Todos ellos utilizan su herramienta más potente, el deporte, para articular su propia responsabilidad social con actividades que sirvan para la recaudación de fondos con fines sociales, otras que apuesten por la integración social o por la educación en valores a través del deporte.

2.5.1. Gabinetes de comunicación en los clubes de fútbol: definición y funciones

Partimos de que los clubes de fútbol, como ya se ha comentado, requieren dar visibilidad a sus acciones debido a que, como asegura Andrade (2006:45), "son entes comunicativas y se apoyan en estructuras que permiten gestionar esa visibilidad a través de la comunicación". Para ello, necesitan a los gabinetes de comunicación a los que Ramírez (1995) se refiere como fuentes activas que cubren todos los aspectos comunicativos de las organizaciones -internos y externos- y transmiten de ellos una imagen positiva a la sociedad, al tiempo que tratan de influir en la opinión pública. Otra definición la aporta Martínez Solana (2004:89) y los define como "mediadores o fuentes intermedias de información de las organizaciones".

Para esta autora, la importancia que tienen en la actualidad se debe a que, por su capacitación, son los únicos que conocen los códigos de funcionamiento interno de los medios. Por su parte, Fernández del Moral (2003) señala que esta tarea es realizada por los llamados 'periodistas de fuente' ya que su labor consiste en dar a conocer la organización a los medios de comunicación.

Sin embargo, y aunque su concepto y funciones siguen siendo motivo de polémica, en la actualidad las anteriores definiciones abarcan solo una visión unidireccional en la que no se muestra la interacción con los públicos. En un nuevo escenario comunicativo, los clubes de fútbol, favorecidos por la globalización y las nuevas tecnologías, se han convertido en sujetos comunicativos que deben mantener relaciones entre los informadores -medios de comunicación- y la audiencia -aficionados, patrocinadores, o abonados-.

Por lo tanto, la dimensión mediática del fútbol se comprende por el papel fundamental que los gabinetes de comunicación desarrollan. Cleland (2009) cree que el papel de estos se centra en cumplir cuatro objetivos básicos: "desarrollar una imagen positiva del club y su marca, ofrecer información a los aficionados y a los medios, establecer una relación bidireccional con los fans mediante su participación con el club y gestionar las situaciones de crisis para que afecten lo menos posible a su imagen" (2009:424-425).

Por su parte, Tomlinson y Sugden (2008:149) dotan a los gabinetes de comunicación de tres funciones: en primer lugar, gestionar la comunicación del club con los medios, crear noticias positivas sobre la entidad y por último, estar atentos a aquellos periodistas críticos con la gestión del club. Redondo (2007:92) va más allá al señalar que "si estas organizaciones disponen de un gabinete de comunicación, podrán controlar el discurso informativo final que transmiten los medios". De ahí que el gabinete esté considerado como un elemento estratégico para la consecución de los objetivos empresariales, como apunta Ramírez (1995:55), "un valor añadido de la organización". Sin embargo, otros autores como Cleland (2009) y Elías (2003) critican la labor de los gabinetes en los clubes de fútbol pues la información que producen generan en los periodistas una dependencia.

"Esto conlleva una consecuencia inmediata: los seguidores de ese club consumirán esos medios, ya que les informan sobre todo lo relacionado con la entidad" (Cleland, 2009:236). En esa línea, Elías (2003) asegura que los gabinetes tienen un comportamiento ético reprochable ya que la información que suministran responde a los intereses de la entidad, en lugar de a lo que realmente interesa a la sociedad. Sin embargo, los propios departamentos de comunicación reconocen que sus principales públicos objetivos son los abonados, los medios y los patrocinadores (Sanahuja, 2013).

La mayoría de los autores admiten que los gabinetes adoptan una estructura diferente en función de sus objetivos comunicativos y de la categoría de la entidad: "los clubes de élite buscan controlar la información que se publica, mientras que el resto de entidades pretenden generar mayor atención mediática (Bruixola, 2008:59).

A pesar de que la irrupción de las nuevas tecnologías y sus diferentes soportes en Internet ha incrementado el papel de la comunicación como una estrategia fundamental en la relación con los públicos (Schultz y Patti 2009: 79-80); lo cierto es que la gestión de la comunicación estratégica en el fútbol sigue estando infravalorada y el principal motivo radica en su escasa inversión (Hopwood, 2010: 55-57). Por esta razón, Henderson (2001) señala los cinco principios que deben seguir los gabinetes de comunicación:

Gestionar la sobreabundancia de información que genera el deporte y que es canalizada a través de diferentes soportes; controlar esa sobreexposición informativa para reaccionar positivamente; establecer estrategias comunicativas ante los cambios que se están produciendo en la sociedad; gestionar comunicativamente la internacionalización de las organizaciones deportivas y vigilar las variaciones en la opinión pública sobre la imagen de las organizaciones deportivas (Henderson, 2001:63-74).

3. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

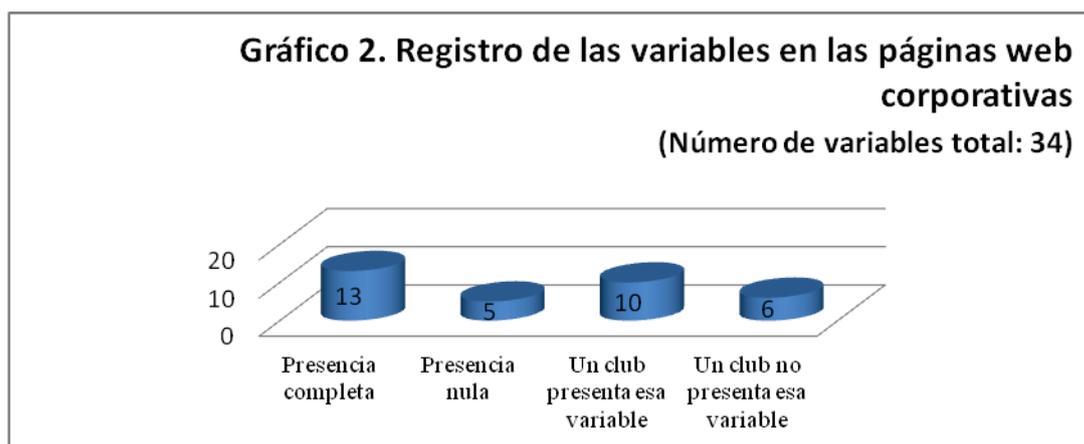
3.1. La gestión comunicativa de los clubes de fútbol a través de sus páginas webs corporativas

Tradicionalmente, el deporte, y en particular el fútbol, ha sido capaz de generar identidades y de reforzar el sentido de pertenencia a una ciudad o a unos colores, incluso desde el otro lado del mundo. “La pertenencia o identificación con un equipo deportivo aporta a la gente un puntal para su identidad, una fuente de sentimientos grupales y un sentido de pertenencia en lo que de otra forma sería una existencia aislada” (Dunning, 2003:16).

Esto ha sido posible gracias a los medios de comunicación tradicionales y, en los últimos años, a Internet. Las nuevas tecnologías han cambiado la forma de consumir el fútbol, lo que ha modificado también la participación del espectador y por ende, la gestión de los clubes. Las entidades deportivas buscan, con las webs corporativas, un medio directo para llegar a sus aficionados y evitar que estos se desplacen a las oficinas para hacer gestiones (Ginestá, 2010). Para este autor, el universo *online* les permite desarrollar nuevos procesos comunicativos y construir un espacio potencialmente eficaz de promoción externa, tanto con los medios de comunicación como con los aficionados.

En este sentido, las páginas webs oficiales son capaces de trasladar a los usuarios un sinfín de herramientas informativas, participativas y de servicios que, hasta ese momento, no existían. De esa manera, un buen uso de las nuevas posibilidades ofrecidas por el entorno digital favorecerá su comunicación corporativa y por lo tanto, su imagen y reputación. Según García Orosa (2009), el simple hecho de transmitir información no equivale a comunicar con éxito, ya que "lo trascendental es hacer una adecuada gestión de la información, conseguida por ejemplo, con la presencia activa en Internet" (2009:11). A lo largo de este capítulo, se analizan los modelos comunicativos empleados por la A.D. Alcorcón, el Athletic Club, y el Real Valladolid en sus respectivas páginas webs; además de conocer las herramientas empleadas para, por último, medir la efectividad de su uso.

Una vez aplicada la ficha de análisis ampliada a partir de la propuesta de José Manuel Cerezo (2005) a los tres sitios web seleccionados, se comprueba que la categoría *1. vertiente informativa periodística* ha alcanzado la mayor puntuación, un total de 21 puntos de los 24 que se podía lograr en total, lo que se traduce en un 87% de presencia. Le sigue el bloque *4. servicios*, con un 72% de efectividad y *5. contenidos*, con 8 puntos de los 12 a los que optaban. Finalmente, la categoría con menor presencia corresponde a la *3. participación ciudadana*, donde solo se han cumplido un 29% de las variables. Más concretamente, 13 de los 34 indicadores se han verificado en los tres sitios web sometidos a este análisis. Llama la atención que, por un lado, el club que más variables registra en su web de forma exclusiva sea el Athletic Club y por otro, que el Real Valladolid sea el único que no presenta hasta un total de cuatro indicadores.



Fuente: Elaboración propia

Bloque 1: Vertiente informativa periodística

Tal y como se ha adelantado, el bloque que engloba la vertiente informativa periodística posee la mayor tasa de representación, algo que no resulta extraño. Esto se debe a que la presencia de información relativa a la entidad es primordial en cualquier página web, más si cabe, en una de información deportiva. Si analizamos la información corporativa, observamos que los tres clubes puntúan en esta variable. En mayor o menor medida, todos ellos incluyen, además de información básica de la entidad -tales como ubicación, historia del club, instalaciones...-, aspectos referidos a la organización interna, plantilla de los diferentes equipos, competiciones, escudos e himnos, etc.

Otras de las variables mejor valoradas son las referidas a la publicidad, tanto de patrocinadores como externa, los enlaces a otros sitios de interés, las noticias de propia elaboración y el contenido multimedia. En referencia a este último, las tres páginas llevadas a estudio ofrecen archivos de vídeo, audio e imágenes.

Tabla 3. Vertiente informativa periodística en las páginas web corporativas

Variables	Clubes de fútbol		
	A.D. Alcorcón	Athletic Club	Real Valladolid
Información corporativa	1	1	1
Sala de prensa	1	1	0
Noticias externas	1	0	0
Noticias propia elaboración	1	1	1
Publicidad patrocinadores	1	1	1
Publicidad externa	1	1	1
Contenido multimedia	1	1	1
Enlaces a otros sitios de interés	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

Enfocándonos en la publicidad, los tres clubes la incorporan en el pie de página, con los logotipos de sus principales patrocinadores y con un hipervínculo a sus respectivas páginas, por lo que incluimos aquí los enlaces a otros sitios de interés. El conjunto vasco va un paso más allá al insertar, dentro de la sección 'Club', un apartado dedicado a sus patrocinadores, proveedores y colaboradores, donde aporta información de los mismos. Por el contrario, una de las variables peor desarrolladas es la inclusión de noticias externas (*press clipping*), algo que solo realiza la A.D. Alcorcón. A diario, el club publica un resumen de prensa con las noticias más destacadas que aparecen en la prensa local y nacional.

Figura 1. Resumen de prensa de la página Web de la A.D. Alcorcón



Fuente: <http://www.adalcorcon.com>

En la misma línea, se encuentra la sala de prensa *online*, que constituye un elemento positivo para los periodistas (García Orosa, 2009) aunque a día de hoy, y en el marco de las organizaciones deportivas, son pocas las que deciden apostar por ella. El Athletic Club es ejemplo, en ese sentido, de esta nueva herramienta mientras que la A.D. Alcorcón, a pesar de que no lo engloba en una sección propiamente dicha, sí contiene los principales elementos de una sala de prensa.

Figura 2. Sala de prensa de la página Web del Athletic Club



Fuente: www.athletic-club.eus/

Bloque 2: Interactividad y usabilidad

"La usabilidad dirige la web. La web es un entorno en el que el poder está en manos de los usuarios. El usuario, que es quien hace clic en el ratón, es el que decide todo" (Nielsen, 2000:9). Por lo tanto, un sitio web deberá mostrar su contenido de una forma clara, sencilla e interactiva para los ojos del usuario. Por otro lado, el concepto de interactividad hace referencia a la capacidad de intercambio y diálogo entre usuarios; y se divide en dos tipos: la selectiva, que trataremos a continuación y la comunicativa, abordada en el siguiente bloque. La posibilidad de contactar con el club es una variable que cumplen todas las páginas, sin embargo, solo la A.D. Alcorcón ofrece contactos específicos. En su caso, aporta los correos electrónicos de los responsables de cada área de la organización.

Lo mismo ocurre con la posibilidad de registrarse o personalizar la página, algo que solo proporciona el Athletic Club, entidad que además permite al usuario elegir el idioma -entre castellano, euskera e inglés- mientras que el resto de páginas exclusivamente se pueden consultar en castellano. En esa línea, el conjunto vasco es el único que incorpora un apartado con las preguntas más frecuentes (FAQ). La posibilidad de realizar descargas la ofrecen todos los clubes mientras que la opción de enviar información a terceros solo es posible en las páginas de la A.D. Alcorcón y del Athletic Club. Otro de los conceptos que los clubes de fútbol deberían adoptar es el de accesibilidad, referido a la posibilidad de que cualquier persona, independientemente de sus capacidades personales y de las características técnicas del equipamiento utilizado, tenga acceso a toda la información de un sitio web. En este aspecto, las organizaciones sometidas a este análisis tienen un gran reto por delante.

Tabla 4. Interactividad y usabilidad en las páginas web corporativas

Variables	Clubes de fútbol		
	Real Valladolid	A.D. Alcorcón	Athletic Club
Contacto del club	1	1	1
Contacto específico	0	1	0
Registro/personalización	0	0	1
Acceso discapacitados	0	0	0
Opción idioma	0	0	1
FAQ	0	0	1
Descargas	1	1	1
Envío de información a terceros	0	1	1
Envío de información a terceros	0	1	1

Fuente: Elaboración propia

Bloque 3: Participación ciudadana

Una de las características esenciales que diferencian a Internet de los medios de comunicación tradicionales es la capacidad de interacción con el usuario. Cuando hablamos de la página web de un club de fútbol, sacar rentabilidad a la participación ciudadana es algo fundamental ya que estos se sostienen, en gran medida, gracias a su afición. Es por ello que escuchar al abonado y facilitar la comunicación entre el club y los seguidores, o incluso entre ellos mismos, aporta grandes beneficios a la organización.

Sin embargo, y como se puede observar en la Tabla 5, la sección con menor presencia afecta precisamente a la participación ciudadana, donde solo se han cumplido un 29% de las variables.

Tabla 5. Participación ciudadana en las páginas web corporativas

Variables	Clubes de fútbol		
	A.D. Alcorcón	Athletic Club	Real Valladolid
Foros	0	0	0
Redes Sociales	1	1	1
Comentar noticias	0	0	0
Buzón de sugerencias	0	0	1
Enviar fotos/vídeos	0	0	1
Encuestas	0	0	0
Concursos	0	1	0
Entrevista digital	0	0	1

Fuente: Elaboración propia

A pesar de ese mencionado potencial que se le presuponen a todas estas herramientas, el club que más fomenta este tipo de recursos es el Real Valladolid C.F mientras que la A.D. Alcorcón presenta grandes carencias en ese sentido. Ninguno de los sitios sometidos a este estudio permite al usuario comentar las noticias ni participar en foros o encuestas. Únicamente el Athletic Club incorpora en su sitio web concursos. Las opciones de enviar fotos o vídeos y entrevistar a algún deportista a través de la web solo se han registrado en una página, la del club vallisoletano. Este mismo incluye un buzón de sugerencias que según Francois Gondrand (1978) conlleva unas limitaciones pero también, unas ventajas, entre las que se encuentran: generar iniciativas, fomentar la participación de los usuarios y crear un sentimiento de pertenencia.

Figura 3. Entrevista digital y buzón de sugerencia en la Web del Real Valladolid



Fuente: <http://www.realvalladolid.es/>

Las redes sociales están presentes en todas las páginas ya que se han constituido como un medio capaz de impulsar la participación y el diálogo. Como vemos en la Tabla 6, los tres clubes han hecho una firme apuesta por las redes sociales. El 100% de los clubes cuenta con enlaces a sus cuentas de Facebook, Twitter e Instagram, a lo largo de su página, incluso, en repetidas ocasiones. A su vez, tienen incrustado un *timeline* de Twitter.

Tabla 6. Presencia de los clubes de fútbol en las diferentes redes sociales

Redes Sociales	Clubes		
	A.D Alcorcón	Athletic Club	Real Valladolid C.F
Facebook	20.126	933.261	207.035
Twitter	42.387	633.416	138.331
YouTube	528 suscriptores con más de 130.000 reproducciones.	18.177 suscriptores, con más de 5 millones de reproducciones.	1.814 suscriptores con más de 996.000 reproducciones.
Instagram	5.535	111.836	6.133
Flickr	Sí tiene presencia	No tiene presencia	No tiene presencia
Google Plus	91	294.807	229.292

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos el 27/05/2016.

Bloque 4: Servicios

Este bloque ha alcanzado la segunda mayor puntuación, 13 de 18 posibles (72 % frente al 87 % del la vertiente informativa periodística). Las variables hacen referencia a las herramientas facilitadas a los usuarios para la búsqueda y obtención de información. Conscientes de la demanda de información por parte de los aficionados, los tres clubes han incorporado una agenda que da cuenta de los días de entrenamiento, descansos y partidos y otro tipo de actos. Si bien el Real Valladolid y la A.D. Alcorcón solo incluyen la agenda semanal de su primer equipo, el Athletic Club informa de todas sus categorías.

Por otro lado, solamente dos páginas ofrecen teléfonos de interés para que el aficionado pueda contactar con la entidad. A su vez, todos ellos incorporan una hemeroteca que permite consultar la información publicada en determinada fecha, sin embargo, la opción de un buscador la incluyen el club vallisoletano y el vasco.

Únicamente, la página del Athletic Club otorga la posibilidad de acceder a la taquilla *online* para comprar entradas, mientras que la opción de acceder a la tienda *online* la poseen dos: Real Valladolid C.F. y Athletic Club.

Figura 4. Taquilla y tienda online en las web del Athletic Club y Real Valladolid C.F



Fuente: <http://www.realvalladolid.es> y www.athletic-club.eus/

Por último, la información relativa a las peñas se difunde en las páginas del Athletic Club y de la A.D. Alcorcón. El club vasco les dedica una sección, donde facilita información relativa a las actividades de las peñas y un buscador por provincias. Por su parte, la entidad madrileña presenta a las peñas a través de entrevistas que realizan a sus miembros. En el caso del Real Valladolid, únicamente incluye un enlace al Facebook de la Federación de Peñas.

Bloque 5: Contenidos

Para afrontar este bloque, debemos recordar que los principales ingresos de un club de fútbol derivan del éxito del equipo en el terreno de juego. Sin embargo, y debido a la existencia de una relación muy estrecha entre deporte y empresa, la estrategia de cualquier entidad se fundamenta en tres grandes pilares: el deportivo, el económico y el social, siempre teniendo en cuenta que buscan lograr el éxito deportivo y el económico. Si bien es cierto que lo deportivo asume el protagonismo en la gestión empresarial, existe un trabajo importante en otras áreas estratégicas. El apartado económico resulta primordial para la existencia de un club, que manteniendo una estructura financiera sólida, puede adoptar inversiones responsables tanto a nivel deportivo como social.

En este área es fundamental que los clubes se ajusten al presupuesto, algo que se puede consultar en las páginas web. En cumplimiento de la Ley de Transparencia 19/2013 acceso a la información y buen gobierno, Athletic Club, Real Valladolid C.F. y A.D. Alcorcón publican la información institucional, organización y planificación (siguiendo el artículo 6); y la información económica, presupuestaria y estadística (como indica el artículo 8).

Si bien el club vallisoletano permite la descarga del presupuesto de la temporada, las cuentas anuales y el informe de auditoría y los estados financieros intermedios de la presente temporada, la entidad de Alcorcón no muestra los documentos. Por su parte, el Athletic Club publica una detallada memoria con las cuentas anuales, un informe de auditoría y el presupuesto de cada temporada. Sin embargo, la gestión de la RSC es mucho más que la mera elaboración de una Memoria (Carroll, 1999); constituye una filosofía de empresa y de gestión. Los tres clubes sometidos a análisis se centran en la faceta social -y cultural en el caso del Athletic Club- dejando al margen otros aspectos como el medioambiental.

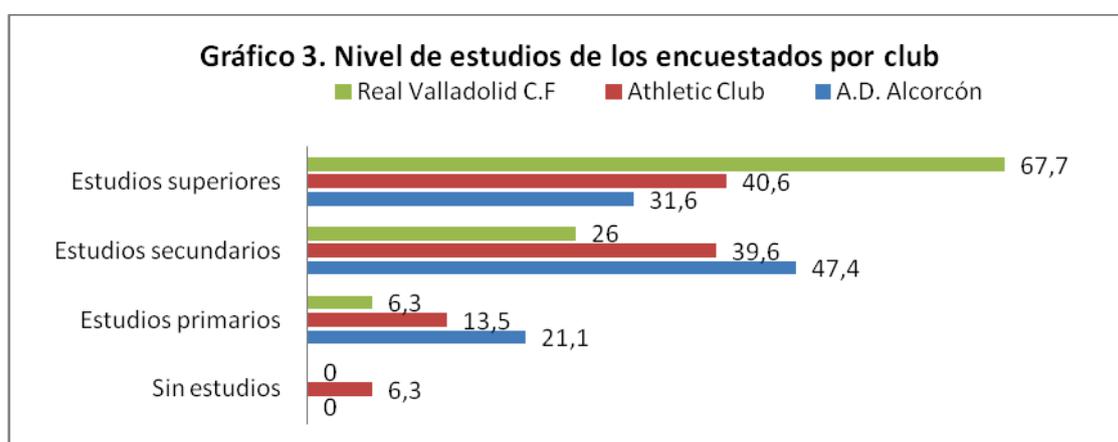
3.2. La perspectiva de los aficionados

Las investigaciones sobre la Responsabilidad Social Corporativa en el ámbito deportivo se han centrado en conocer en profundidad el concepto y sus características intrínsecas aplicadas a los clubes de fútbol. Sin embargo, pocos estudios han analizado la percepción que los seguidores de estas entidades tienen respecto a las acciones de responsabilidad social que emprenden sus equipos. El objetivo de este apartado es, por tanto, conocer la idea que tienen los seguidores de la A.D. Alcorcón, del Athletic Club y del Real Valladolid C.F de la RSC, aunque no se pretende extrapolar los resultados a toda la población, sino servir de aproximación para posibles investigaciones futuras.

Análisis de los resultados

El número de encuestas prevista fue de 286, aunque finalmente el número de cuestionarios respondidos se quedó en 213.

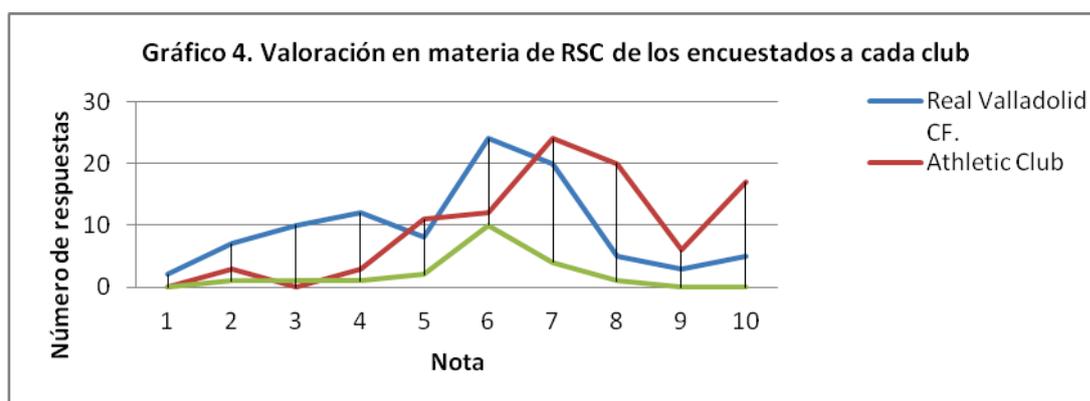
Cerca de la mitad de los encuestados (48,36%) se sitúan entre los 18 y los 25 años; y aproximadamente una décima parte, principalmente de los aficionados de la A.D. Alcorcón y del Athletic, no alcanzan la mayoría de edad. El resto de la muestra se reparte de la siguiente forma: una cuarta parte supera los 30 años mientras que alrededor del 20% tiene entre 26 y 30 años. Nos encontramos, por tanto, ante una población eminentemente joven y con un nivel de estudios superiores, como se observa en la siguiente gráfica.



Fuente: Elaboración propia

¿Es mi club socialmente responsable?

La división de opiniones, en torno a si la A.D. Alcorcón, el Athletic Club y el Real Valladolid C.F son clubes socialmente responsables, es amplia pues aunque la mayoría proporciona una respuesta positiva, un 23% considera que su equipo no aplica como debiera la RSC y otro 15,49% ni siquiera lo sabe. La entidad vallisoletana es la peor valorada por su afición en materia de responsabilidad social ya que la mitad de los encuestados considera que el Real Valladolid C.F no se compromete en términos sociales. Un 70,8% de los aficionados al conjunto vasco sí creen en esa responsabilidad por parte de su club, en la misma línea que los seguidores de la A.D. Alcorcón.



Fuente: Elaboración propia

En ese sentido, la afición vallisoletana aprueba al Real Valladolid (con un 5,64 de nota media) respecto a las acciones de responsabilidad social que emprende su club pero, a la vista de los resultados, considera que la entidad tiene mucho margen de mejora. La A.D. Alcorcón obtiene una valoración media de 6,52 sobre 10 que le coloca como segundo club mejor evaluado, por detrás del Athletic Club, cuyos aficionados valoran notablemente (7,3) las acciones que emprende su equipo. Cabe señalar que un 46% de los encuestados (98 personas) no habían escuchado previamente el concepto Responsabilidad Social Corporativa aplicada al fútbol.

Sin embargo, de los que consideran que su club es socialmente responsable, en la A.D. Alcorcón, un 38,1% se aventuró a dar ejemplos de actividades acometidas por su entidad, tales como: acuerdos con organizaciones de Alcorcón, implicación con la cantera, recogida de alimentos y actos solidarios, charlas con padres y niños o la escuela de fútbol. Por su parte, solo la tercera parte de los aficionados que creían en la responsabilidad social del Athletic Club, son capaces de mencionar actividades promovidas por su club.

Una vez identificado el porcentaje de aficionados que consideran que su club es socialmente responsable (un 63,2% para la A.D. Alcorcón, un 70,8% para el Athletic Club y un 50,1% para el Real Valladolid C.F) nos interesamos por el número de aficionados que conocen ejemplos concretos de este compromiso.

La mayoría coinciden al señalar actividades de carácter social -acuerdos con colectivos en riesgo de exclusión, visita a hospitales y colegios o Lezama⁴- y de carácter cultural - *Thinking Football*, Athletic Club de Lectura o el derbi de versos-. En general, alaban la labor de la Fundación Athletic Club por su compromiso con la ciudad y Vizcaya. Por último, la mitad de los aficionados al Real Valladolid que defendían su responsabilidad, aportan como ejemplos: Escuela y Campus de fútbol, colaboración con organizaciones y asociaciones (Red Íncola, banco alimentos), donación de entradas a colegios, convenios de fútbol base, formación deportiva y educativa a jóvenes, descuentos en los abonos, donación de material deportivo y campañas de sensibilización. Sin embargo, consideran que la labor del club es bastante escasa y muy mejorable.

¿De qué manera un club puede ser socialmente responsable?

Esta investigación entiende que la RSC engloba todas las políticas o acciones concretas que, protagonizadas por la organización, ayudan a la sociedad y su entorno repercutiendo positivamente, y en el largo plazo, en la mejora de la imagen corporativa. Las diferentes acciones que se proponen a los encuestados quedan reflejadas en el siguiente gráfico.



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los aficionados de los tres clubes relacionan la RSC con acuerdos de colaboración con organizaciones de la ciudad o con descuentos en los abonos para desempleados, jubilados o estudiantes.

⁴ Las instalaciones de Lezama incluyen los campos de entrenamiento, la escuela de fútbol de las categorías inferiores y la cantera del Athletic Club, situadas en el municipio de Lezama.

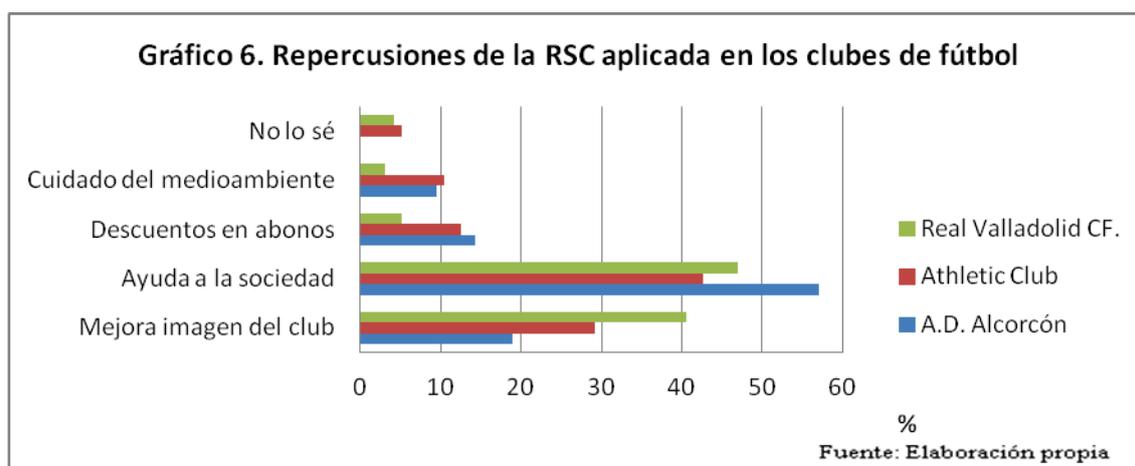
La creación de escuelas de fútbol y la organización de eventos de deportivos para recaudar fondos son la tercera y cuarta opción elegidas, respectivamente. Son minoría los que creen que un club es socialmente responsable si se cuida del entorno o del medioambiente.

Los aficionados constituyen la base de los clubes de fútbol. Sin embargo, ¿hasta qué punto estos pueden influir en la manera en la que sus equipos son socialmente responsables? En el caso de la A.D. Alcorcón, un 57% considera que ellos, como aficionados, no tienen capacidad para conseguir un cambio en la política de RSC de su club. Más optimistas se muestran quienes se identifican con el Athletic Club pues un 59,4% piensa que pueden tener influjo. En la misma línea se encuentran los 65 aficionados del Real Valladolid C.F, de 96 que respondieron a la encuesta, que opinan de manera positiva al respecto.

Como se ha comentado, los aficionados al fútbol tienen una vinculación emocional con su equipo, una pasión difícil de romper. ¿Puede entonces, la realización de prácticas sociales por parte de un club, influir en la imagen que se tiene de los diferentes equipos? Eso afirman los aficionados de la entidad vallisoletana, opinión no compartida por los seguidores del Athletic Club quienes creen, en un 53,2%, que su visión del resto de clubes se mantiene análoga independientemente de sus prácticas sociales. Más división de opiniones hay entre los aficionados a la A.D. Alcorcón (47,4% a favor y 52,6% en contra).

¿Qué beneficios produce la Responsabilidad Social Corporativa?

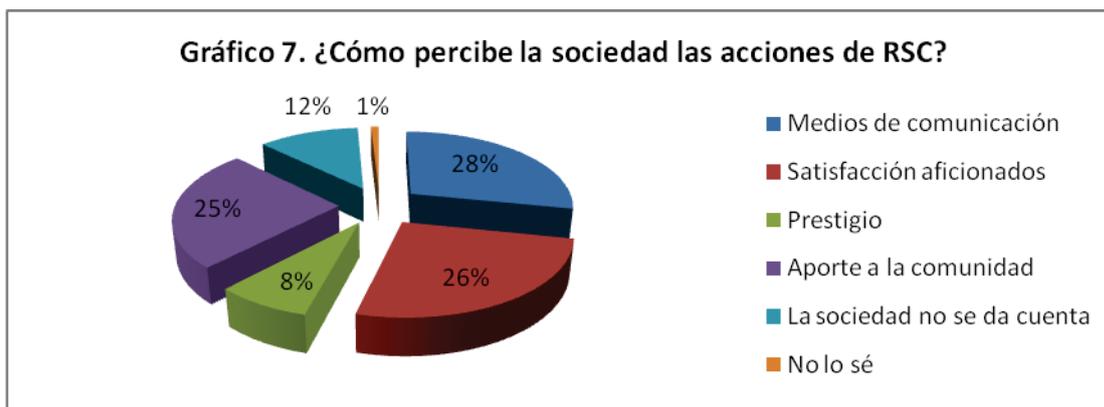
La Responsabilidad Social Corporativa va encaminada a ayudar a la sociedad y a mejorar la imagen corporativa del club. Sin embargo, los aficionados a este deporte también asocian este concepto a otros beneficios y repercusiones, como los que se muestran en el siguiente gráfico:



Los aficionados de la A.D. Alcorcón creen, en un 52,6% que la RSC tiene una implicación directa con la ayuda a la sociedad aunque también consideran que mejora la imagen del club (21,1%). Y a pesar de que los dos clubes restantes opinan en la misma línea, lo cierto es que se aprecia que, en el caso del conjunto madrileño, los encuestados otorgan una importancia prácticamente pareja a los descuentos en abonos y a la mejoría de su imagen.

¿Cómo percibe la sociedad si un equipo de fútbol es o no socialmente responsable?

Otro de los propósitos de la encuesta es conocer la opinión de los encuestados sobre la manera en la que la sociedad percibe la responsabilidad social de los clubes de fútbol. Sin hacer distinciones entre equipos, el 28% de los aficionados entrevistados considera que los medios de comunicación sirven de vehículo para la transmisión de la información y por lo tanto, constituyen la vía por la cual conocen las acciones que emprenden sus equipos. Otro 26% cree que la satisfacción de sus propios aficionados sirve para conocer si un club es socialmente responsable. En la tercera posición más valorada se encuentra el aporte a la comunidad (25,35%) mientras que para el 12% la sociedad es ajena y no lo percibe.



Fuente: Elaboración propia

Una vez comprobado que los tres clubes de fútbol realizan políticas de índole social, la siguiente pregunta planteada a los aficionados es si deberían promocionarlas a través de la web corporativa o de las redes sociales. A este respecto existe unanimidad entre los seguidores a los tres clubes analizados que consideran en un 83,1% que las organizaciones tienen la obligación de divulgar sus acciones. Los más reacios a esta difusión son los seguidores del Athletic Club (19,8%) al no considerar necesaria esta práctica. Si en algo está de acuerdo la inmensa mayoría de los encuestados es que la aplicación de la RSC no es una pérdida de dinero y de tiempo. No obstante, hay cierta división de opiniones ya que para los aficionados de la A.D. Alcorcón, los clubes ponen en marcha esta política con el objetivo de mejorar su imagen mientras que los seguidores del Athletic Club piensan que solo está al alcance de los grandes clubes y por ende, se necesita de un alto presupuesto. Por último, la afición vallisoletana considera que cada vez hay más equipos que otorgan importancia a la responsabilidad social. Con todo ello, se solicitó a los encuestados nombrar al club, bajo su criterio, más responsable.

Entre los 213 nombres facilitados, se repiten en innumerables ocasiones entidades como el F.C. Barcelona (35 veces), el Atlético de Madrid (17 veces), el Real Madrid (42), y el Athletic Club (54 veces). Entre las principales razones aportadas destacan, respectivamente por: su carácter polideportivo, su papel en categorías formativas y su colaboración con UNICEF; por la implicación tanto en su parte profesional de cuentas y cuidado de entorno; por sus colaboraciones con diversas organizaciones; y por la labor de la Fundazioa con los más desfavorecidos.

También se señalan, aunque en menores proporciones, clubes como el Rayo Vallecano, la A.D. Alcorcón, el Leganés, el Villarreal, el Sevilla o el Sporting; y equipos extranjeros como el Liverpool y el Manchester City. En ese sentido, apelan a la concienciación con la sociedad, especialmente, con sus propios aficionados.

3.3. La visión crítica desde dentro

La realización de entrevistas en profundidad a responsables de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en los tres clubes de fútbol ha permitido recopilar información de primera mano, con el objetivo de conocer el modelo de RSC implantado en cada uno de los clubes, para observar a posteriori el impacto generado en su imagen, su reputación y en la sociedad. En concreto, los profesionales entrevistados han sido Fidel Castrejón -jefe de prensa en la A.D. Alcorcón-, Galder Reguera y Jokin Garatea -responsable de la RSC y patrono, además de directivo, del Athletic Club, respectivamente- y Mariano Mancebo -responsable de comunicación y relaciones externas en el Real Valladolid C.F- (anexo X). Con todo ello, se podrá determinar los retos futuros que tienen por delante los clubes deportivos en el ámbito de la comunicación corporativa.

La RSC en la A.D. Alcorcón: creatividad ante la falta de presupuesto

"El fútbol es deporte, por supuesto, pero hay que aprovechar esa importancia que genera para llegar a un ámbito mayor y concienciar a la sociedad de que podemos hacer muchas más cosas". (En entrevista concedida por Fidel Castrejón⁵, 2016)

La A.D. Alcorcón, al no disponer de una fundación por pura cuestión empresarial, canaliza todas las acciones de índole social a través del propio club. No descartan, eso sí, el nacimiento de la fundación en un futuro, aunque de momento, les limita el hecho de ser relativamente pequeños y jóvenes en la Liga Adelante⁶.

⁵ Fidel Castrejón es jefe de prensa en la A.D Alcorcón.

⁶ La Liga Adelante, conocida así por motivos de patrocinio, es la segunda categoría del sistema de Ligas de fútbol de España, siendo inmediatamente inferior a la Primera División.

No obstante, el club se ha convertido en un referente en materia de RSC. El motivo que expone Fidel Castrejón es simple: tienen que serlo. "En Madrid hay seis equipos profesionales y algunos de ellos, de por sí, generan contacto con su masa social". La A.D. Alcorcón, al ser un club pequeño en una ciudad pequeña, se ve en la obligación de darse a conocer. "En el deporte son necesarias muchas cosas pero tienes que mantener una esencia. Si la pierdes, entonces pierdes el rumbo". Teniendo clara esa filosofía, la A.D. Alcorcón busca que todas sus iniciativas transmitan, a través del deporte, los valores de la humildad, de la familiaridad y de la transparencia.

Durante la conversación profundizamos en algunas de las acciones sociales impulsadas por el club madrileño como:

-El proyecto 'Creciendo gol a gol'. Esta iniciativa se puso en marcha con el respaldo de ayuntamientos y proveedores que han visto que llegar a los jóvenes es fundamental para que sean conscientes de los valores tan importantes que transmite el deporte: solidaridad, esfuerzo, trabajo en equipo y compañerismo.

-La 'Escuela de Fútbol para Todos'. Esta escuela surge con la idea de que el fútbol debe ser algo más que fútbol y de llegar a todas las capas de la sociedad posibles. "Debemos demostrar que ellos se pueden integrar y que el deporte es una vía para ello".

-El 'Club Amigos'. El 'Club Amigos' es una asociación sin ánimo de lucro perteneciente al Grupo AMÁS, con la que el club mantiene un convenio. El objetivo es trasladar la idea de que las personas con discapacidad intelectual son uno más, una parte muy importante para la sociedad.

Para lograr poner en marcha todas estas iniciativas, resulta vital la participación de organizaciones y patrocinadores -tanto de Alcorcón como de los alrededores-, que guarden relación a nivel deportivo y social. "Si una marca importante está detrás es estupendo porque te da visibilidad. Pero si hay una local, es otra manera de que la ciudad apueste por el club". Y es que a pesar de que su entorno más inmediato sea

Alcorcón, desde el club tratan de romper barreras geográficas, pues consideran fundamental llevar la imagen lejos de nuestras fronteras. "Tenemos que tener visibilidad, vender no solamente fútbol y deporte, sino todos esos valores".

Para conseguir esa repercusión es primordial tener presencia en los medios de comunicación, no solo por los logros deportivos sino también por los sociales. En ese sentido, la A.D Alcorcón ha logrado un reconocimiento a nivel local y nacional por constituirse como un club que se sale de su ámbito para abarcar acciones sociales. "Afortunadamente, los medios cada vez más abren el abanico y aparte de fútbol también se preocupan por otras cosas, que no sea solamente que la pelotita entre, hay mucho más". Desde la propia organización promueven esa comunicación social, primero desde su sitio web y después en las redes sociales. "Eres un club de fútbol y tienes que vender eso, pero si además tienes otras iniciativas sociales que son pioneras, vas a encontrar ese apoyo".

Pero, ¿qué sucede cuando no se tiene un presupuesto importante para ponerlas en marcha? Entonces la imaginación y la creatividad surgen por sí mismas. Con un presupuesto ajustado, la A.D Alcorcón subsana ese escollo con creatividad, tratando de utilizar a los medios como altavoces. Con iniciativas como 'Conociendo a los aficionados, a las peñas, a mis ídolos o a las leyendas' tratan de conocer a toda su masa social. De esta manera, se crea una sinergia muy favorable que aprovechan club y abonados. "La historia del Alcorcón la hacemos todos y nuestros aficionados son los primeros que pueden contribuir a seguir haciendo esa historia".

"Si el fútbol quiere seguir creciendo tiene que salirse de su propia burbuja, ir a la sociedad. No vale que porque sea el deporte rey, lo abandones. Precisamente por eso, por el impacto que tienes y los aficionados que tienes detrás, puedes ayudar a la sociedad". (Fidel Castrejón, 2016).

No todo se resume en dinero. Los jugadores que fichan por la entidad saben que, además de jugar al fútbol, tienen labores de marketing y comunicación. "Entre todos tenemos que ayudar a que la imagen del club se expanda. Deportistas, abonados, aficionados y familias tratamos de ir en la misma dirección".

Al final, se puede ser buen club sin ser buen equipo y al contrario. La intención de la A.D. Alcorcón es ser mejor equipo siendo buen club. Mientras los once que están sobre el terreno de juego forman el mejor equipo, el club es una institución, la unión de todos. Por eso, club y equipo deben acabar siendo lo mismo.

"Para que un club vaya bien todos los departamentos tienen que ir en la misma dirección pero sabiendo cada uno lo que debe hacer. Los deportistas jugar, marketing y comunicación saber llegar a la gente, y dirección tratar de que todo el conjunto sea coherente y vaya donde tiene que ir". (Fidel Castrejón, 2016).

Merece la pena hacer, más que decir que se hace: Athletic Club

"Es importante que la pelota entre, claro. Pero cuando esto no ocurre, tendrás más probabilidades de que entre si la afición sigue estando contigo y para eso, tienes que ser un club comprometido con tu ciudad. Ahí entra en juego la Responsabilidad Social Corporativa". (En entrevista concedida a Galder Reguera⁷, 2016)

La Fundación Athletic Club Fundazioa nace en el año 2002 con el objetivo de devolver a la sociedad parte de lo que la sociedad da al Athletic Club, al considerar que se deben a su gran valor: la afición. Para conseguirlo, la Fundación pone en marcha acciones, tanto de manera individual como a través de la colaboración, en los ámbitos social, sociodeportivo y sociocultural; usando como herramientas el fútbol y la dimensión social, histórica y cultural del club. Al hacerlo, se están significando de una determinada manera al crear una identidad.

"Todo esto que hacemos nos ayuda a construir una marca: la de un club que es diferente". Una de las razones por las que creen que la Fundación va bien es por su política de no comunicación, la cual creen que da más credibilidad.

"Como marca, las organizaciones quieren que esa marca (la del Athletic Club) les apoye. Pero tenemos que tener mucho cuidado porque esa marca no es nuestra, es de todos". (En entrevista concedida por Jokin Garatea, 2016).

⁷ Galder Reguera es responsable de la Responsabilidad Social Corporativa del Athletic Club.

A veces, eso sí, reconocen que el no querer salir en los medios les ha perjudicado pues a menudo se les critica por no hacer las cosas aunque en realidad, no las comunican. Y no lo hacen en muchas ocasiones porque consideran que es sacar beneficio del dolor ajeno. No obstante, la política de *no comunicación* les está funcionando bien, toda vez que saben aguantar esa presión y les acompañan los resultados deportivos. La Fundación parte de la idea de que el fútbol puede y debe ser un elemento integrador en las sociedades actuales, nunca un motivo de confrontación.

Con el objetivo de utilizar el deporte para la mejora de la calidad de vida de las personas a las que se dirigen, se encuentran en una permanente búsqueda activa de posibles proyectos además de dejar la puerta abierta a cualquier persona u organización. Además, nunca ponen en marcha acciones sociales de forma exclusiva sino que se apoyan en entidades o instituciones que saben trabajar con ese colectivo y a partir de ahí, refuerzan su proyecto. Algunas de las labores sociales destacadas por (nombre), orientadas a colectivos en riesgo de exclusión social son:

- Personas Sin Techo (nombre de la iniciativa). Bajo la premisa de que el fútbol constituye una herramienta fundamental para el desarrollo de las personas sin techo, se creó el equipo de Personas Sin Techo en el año 2007. "Cuando no tienes hogar, pierdes los hábitos de socialización, la higiene personal se resiente y la identidad queda muy marcada. Por eso un equipo de fútbol permite trabajar estas facetas".
- Apoyo a la Fundación ADSIS. Esta Fundación desarrolla un programa que utiliza el deporte y el fútbol como elementos de ayuda en el proceso de reinserción social de las personas privadas de libertad. "Está funcionando bien y aunque no es fácil, es un colectivo muy agradecido".
- La Escuela de fútbol Bakuva. Bakuva se dirige a niños y jóvenes en riesgo de exclusión social del entorno de Bilbao La Vieja⁸. En colaboración con la Asociación Bakuva y Bilbao Kirolak, la Fundación mantiene cuatro equipos de

⁸ Bilbao la Vieja es el distrito marginal de la ciudad, situado en el centro de Bilbao, entre Abando, el Casco Viejo y Miribilla.

fútbol que compiten en competiciones federadas y escolar, con el objetivo de colaborar en su proceso educativo.

-Servicio de ayuda en San Mamés⁹ para personas con movilidad reducida, desarrollado a través del programa de voluntariado de la Fundación. Además, gracias a la colaboración de Lantegi-Batuak, en 2016 varias personas con discapacidad intelectual se integraron en el equipo de voluntarios.

Conscientes de que las personas con discapacidad psíquica se encuentran olvidadas por la sociedad, la Fundación ha puesto en marcha varias acciones:

-El proyecto Ahalegina, en colaboración con la Fundación Síndrome de Down, la asociación Gorabide y Bilbao Kirolak, busca que los niños y niñas con discapacidad intelectual, a través del deporte, adquieran habilidades para el día a día. Para ello, disponen de manera gratuita de un entrenamiento semanal con técnicos de Lezama y los voluntarios que aportan las diferentes asociaciones.

- En segundo lugar, y este caso destinado a los adultos con discapacidad intelectual, la Liga y Copa Vasca de Fútbol Adaptado, desarrollada por la Federación Bizkaina de Deporte Adaptado y varias asociaciones de Bizkaya, busca colaborar en su proceso de plena socialización.

-Por último, la Fundación colabora con la Red de Salud Mental de Osakidetza desde hace dos años a través de un programa que usa el fútbol para ayudar en el proceso terapéutico.

Si hablamos de costes, desde el Athletic Club lo tienen claro: además de dinero, hace falta intención. "Y eso muchos clubes no lo tienen. Realmente, si quieres lo haces pero tienes que entender que no son gastos, sino inversiones".

⁹ San Mamés es el estadio de fútbol del Athletic Club.

"Tienes pocas oportunidades para hacer cosas muy grandes y muchas para hacer cosas pequeñas. Solidaridad no es dar lo que te sobra, solidaridad es implicarte con los proyectos. Así que si quieres hacer algo, hazlo de verdad, involúcrate". (Galder Reguera, 2016).

Durante la conversación profundizamos en algunas de las acciones destinadas a promover hábitos de vida sana y la dimensión lúdica del deporte, más allá de criterios competitivos. Es lo que Galder Reguera califica como dimensión sociodeportiva de la RSC. Con esta finalidad la Fundación desarrolló el Campeonato Athletic Club de Fútbol Playa entre los años 2006 y 2012 que fue sustituido por el proyecto FutbolKalean, que reivindica el fútbol en la calle. "Vayamos donde vayamos, si vas con el escudo del Athletic, el niño siente una presión". Actualmente, este torneo se celebra en varias localidades de Vizcaya y se fundamenta en la autogestión de los partidos y los valores asociados a la práctica deportiva lúdica.

Con una orientación cultural, la Fundación Athletic Club programa un conjunto de actividades que buscan establecer puentes entre la cultura y el fútbol. "La RSC se articula en la acción (dimensión social) y la reflexión (dimensión cultural) a pesar de que a mucha gente le cueste aceptar que el fútbol sea un fenómeno social. En este sentido, la Fundación realiza actividades en áreas como el pensamiento, la literatura, el cine, la cultura vasca, el arte, la fotografía, el periodismo y el euskera.

Ejemplos de estas actuaciones son el programa *Thinking Football*¹⁰, el festival de cine documental homónimo, Letras y Fútbol, el Bertsoderbi¹¹, Athletic Club de Lectura y las acciones programadas por la Fundación en torno al euskera.

"Un club de fútbol, es fútbol, pero también son más cosas. Hay que darle importancia a la sociedad y a la cultura pero con sentido porque es algo que funciona. Y la mejor manera de hacerlo es con naturalidad". (Galder Reguera, 2016).

¹⁰ Thinking Football es un festival de cine y fútbol, organizado por la Fundación Athletic Club y la Sala BBK con la colaboración del Ayuntamiento de Bilbao.

¹¹ El Bertso Derbia se organiza en la semana del partido entre la Real Sociedad y el Athletic Club. Seis bertsolaris, representando a ambos clubes, se miden en duelo a través de la palabra.

Real Valladolid C.F, un club escéptico a la RSC

"Lo más importante para un club es que el balón entre. Puedes inaugurar peñas, visitar hospitales o colegios...Pero si el balón no entra, todo lo haces mal. ¿Qué es lo prioritario para un club? Lo deportivo y después, lo deportivo. Luego hay otra serie de factores sociales, que se podrían englobar dentro de la Responsabilidad Social Corporativa". (En entrevista concedida por Mariano Mancebo¹², 2016).

El Real Valladolid C.F, a través de su Fundación, pretende desarrollar una labor útil, en respuesta a un compromiso de solidaridad e integración en la sociedad vallisoletana. Registrada el 2 de septiembre de 1998 y bajo el protectorado de la Junta de Castilla y León, la Fundación Real Valladolid asume una gestión independiente de la entidad, aunque esta sea su principal donante de recursos. Se articula en base a cuatro objetivos fundacionales, definidos en su propia página web: 1. Organizar actividades que contribuyan y favorezcan la educación integral de la juventud, 2. Desarrollar y gestionar las categorías inferiores del Real Valladolid y ayudar al Fútbol Base vallisoletano, 3. Coordinar la actividad social del Real Valladolid y 4. Promover y participar en actividades de beneficencia y altruismo.

Respecto a los dos primeros objetivos, esa mencionada educación integral busca que los jóvenes adquieran, en el Real Valladolid C.F, un sello de comportamiento, tanto a nivel profesional como personal a través de la Residencia de Jóvenes Jugadores -que ha pasado de ser un modelo deportivo a un modelo comercial, por las necesidades económicas-, de las categorías inferiores del club, de la Escuela de Fútbol y de los Campus.

"Es complicado para un equipo como el Real Valladolid C.F que el niño desarrolle una pasión por el Pucela, ya que le gusta reconocerse con el ganador. Les intentamos inculcar otro tipo de sentimientos como: la defensa de tu tierra, de lo tuyo, la cercanía y la humildad. Y que a través de esos valores se identifiquen con el club". (Mariano Mancebo, 2016).

¹² Mariano Mancebo Rojo es jefe de prensa y relaciones externas en el Real Valladolid C.F

En lo que concierne al resto de objetivos, Mancebo reconoce que el Real Valladolid C.F no es un club muy proactivo a la hora de organizar actos sociales sino que es más bien 'reactivo', en el sentido de que intenta ayudar a quien se lo pide sin tener que buscar mucha repercusión social. Su primer objetivo, por tanto, no es potenciar la visibilidad de este tipo de acciones. Utilizan la página web oficial para que los aficionados puedan estar informados de toda la actualidad del equipo y las redes sociales para ayudar a la difusión de acciones de índole humanitaria, ya que cuentan con una cantidad de seguidores con las que pueden llegar a mucha gente. "Tenemos que dar publicidad para que la gente colabore, no para darnos publicidad a nosotros mismos".

Cada club tiene su filosofía, pero asegura que no hacen las cosas por el afán de reconocimiento sino porque creen que las tienen que hacer. "Tenemos la sensación de que esa repercusión social no te va a dar mucho si no va acompañado de lo deportivo". Por ese motivo, cree que no existe gran diferencia entre ser mejor equipo o club, pues los resultados deportivos son los que le hacen "simpático" y lo que marca el cariño que la sociedad pueda sentir hacia el club. Un club está dentro de una ciudad y tiene que asumir ciertos compromisos con ella y por ende saben que tienen que devolver una parte del cariño que la gente les da. Al final, asegura que el aficionado es el cliente y el club es suyo por mucho que haya accionistas. Sin embargo, al Real Valladolid se le percibe como un club muy alejado de la sociedad.

"La mayoría de los clubes no tenemos un duro para invertir, ni en marketing puro ni en responsabilidad social. Nos gustaría invertir más dinero pero la realidad económica es la que es". (Mariano Mancebo, 2016).

En el caso particular del Real Valladolid C.F, más allá de los empleados de la Fundación o los integrados en el área de Relaciones Externas, no hay más inversión en materia de RSC. Uno de los principales motivos es que se muestran escépticos a esta política pues creen que no existe un retorno a corto-medio plazo.

4. CONCLUSIONES

El objetivo general de esta investigación buscaba conocer en profundidad el concepto y las características de la Responsabilidad Social Corporativa, y su posterior aplicación en el fútbol, en aras de comprender la importancia que esta ha adquirido en las entidades deportivas. Por otro lado, se aspiraba a comparar los diferentes modelos de aplicación de la RSC en los clubes de fútbol a través del estudio de tres entidades: A.D. Alcorcón, Athletic Club y Real Valladolid C.F.

Creemos que, pese a las limitaciones como, por ejemplo, el mencionado caso de las encuestas a los aficionados del club madrileño (no se llegó a cubrir las 94 encuestas programadas, sino que nos quedamos en 21), la consecución de estos objetivos se ha logrado. Por lo que respecta a los objetivos específicos, hemos estudiado las diferentes acciones de responsabilidad social promovidas por las entidades anteriormente mencionadas a través de la exploración de sus páginas webs corporativas, además de definir la gestión que de la RSC hacen estos clubes, apoyándonos en las entrevistas a sus responsables. Por otro lado, se ha conocido la percepción que los aficionados tienen respecto a las acciones de responsabilidad social que emprenden sus equipos para por último, haber determinado los retos futuros que tienen por delante los clubes de fútbol en el ámbito de la comunicación corporativa.

Los datos obtenidos en esta investigación nos permiten concluir, en relación a lo anunciado en las hipótesis que guían el trabajo, lo siguiente:

En relación a la primera hipótesis planteada, la investigación ha puesto de manifiesto que tanto la A.D. Alcorcón como el Athletic Club dedican tiempo, esfuerzo y dinero a las diferentes campañas de RSC y lo toman como una inversión más que como un gasto. Sus responsables son conscientes, como ha quedado patente en las entrevistas realizadas, de que los resultados son a largo plazo. Sin embargo, el Real Valladolid C.F. es escéptico a esta política al considerar que, a través de la Responsabilidad Social Corporativa, no se pueden obtener réditos claros.

No obstante, la entidad madrileña y la vasca entienden que este tipo de comportamiento responsable ofrece una serie de beneficios al club, a los grupos de interés y a la sociedad en general.

La segunda hipótesis planteaba que actualmente son pocos los clubes de fútbol que emplean las nuevas posibilidades que ofrece la RSC de forma eficiente, algo que podemos rebatir. A pesar de que el concepto está todavía en proceso de incorporarse totalmente en la estrategia de estas organizaciones, la mayoría de los clubes han adoptado una actitud proactiva en la implantación de una gestión ética y responsable, en detrimento de la actitud pasiva que mantienen otras entidades. En el caso que nos ocupa, la A.D. Alcorcón y el Athletic Club, condicionados por la estructura del propio club, por las necesidades comunicativas y por las particularidades de la institución, han apostado por ser proactivos mientras que el Real Valladolid C.F. se muestra reactivo a esta política. Esta hipótesis señalaba como nuevas posibilidades la obtención final de la satisfacción de los aficionados, quienes valoran este tipo de acciones, la identidad propia generada con la mejora de la imagen y, a largo plazo, mayores ingresos fruto de la ventaja competitiva conseguida a través de una estrategia responsable, que por tanto, es una oportunidad de negocio.

Uno de los principales atractivos que conllevaba la realización de esta investigación era el hecho de esclarecer si las acciones de RSC constituyen nuevas técnicas de fidelización con los públicos, aficionados y patrocinadores, como formulaba la hipótesis 3. Partiendo de la base de que los ciudadanos reclaman un comportamiento responsable a estas entidades, resulta necesario que las iniciativas se implementen de acuerdo a los valores y la cultura corporativa del club. Eso hará que se establezca un sentido de pertenencia e identidad con la ciudad.

En relación a la cuarta hipótesis, esta investigación corrobora que al uso de los medios de comunicación tradicionales, se ha unido la utilización de Internet como plataforma complementaria para la difusión de los mensajes. Los clubes de fútbol se benefician de sus páginas web corporativas de dos maneras: en primer lugar, con la globalización de su marca y en segundo lugar, logrando una mayor fidelidad de los aficionados.

La internalización de su imagen se hace si cabe más viable con la utilización de las redes sociales, con las que logran llegar a todas las partes del mundo. En ese sentido, los tres clubes de fútbol aprovechan de forma óptima estos recursos. Sin embargo, suspenden en participación ciudadana donde todavía tienen un largo camino por recorrer en la creación de nuevos espacios comunicativos y servicios, tal y como se concluye del análisis a sus páginas web.

Constatamos gracias a este estudio que los clubes otorgan mucha importancia a la información corporativa y periodística en detrimento de la interactividad y usabilidad de la web, conceptos a los que todavía no dan el valor necesario. Por último, la estrategia comunicativa de los clubes de fútbol en sus sitios web no tienen vinculación directa con sus recursos y presupuestos. La mayoría de herramientas no requieren de una inversión económica y, sin embargo, en algunos casos carecen de ellas. A pesar de todo, estas organizaciones creen que los medios de comunicación siguen siendo el público más importante por su condición de canales. En ese sentido, los gabinetes de comunicación adaptan sus páginas web para facilitar la obtención de información a los medios de comunicación tradicionales.

Por último, la quinta hipótesis afirmaba que la imagen y reputación pueden afectar a los clubes de fútbol, por lo que una buena estrategia comunicativa aumenta la percepción favorable de los públicos. Efectivamente, en la actualidad estas entidades necesitan conocer tanto la imagen que se han formado los seguidores acerca de su club, como la reputación que deriva de ella. De esa manera, serán capaces de gestionarlas de forma eficaz sabiendo que sus acciones tendrán un impacto directo sobre la percepción de los aficionados.

Esta investigación ha podido constatar que la visibilidad de las acciones que se ponen en marcha y su cobertura mediática no se deben tanto a la marca del club sino a la labor de las fundaciones que gestionan la RSC de la entidad. Además, se planteaba la idea de que la implantación de medidas de responsabilidad social es asumible y viable, incluso con escaso presupuesto.

Por parte de los responsables de los clubes de fútbol seleccionados, existen diferentes opiniones. Si bien es cierto que el Athletic Club cuenta con un alto presupuesto, la A.D. y el Real Valladolid C.F. cuentan con escasas posibilidades económicas. La diferencia entre estos últimos es que el club madrileño considera que esa falta de presupuesto se puede subsanar con imaginación y creatividad mientras que la entidad vallisoletana cree que sin esa partida económica, resulta imposible incorporar la RSC a la estrategia de la organización.

Los resultados arrojados en esta investigación permiten visualizar que existe un gran mercado por explotar, capaz de proporcionar grandes beneficios a las entidades que apuesten por políticas responsables. Si bien es cierto que los clubes de fútbol han incorporado algunas medidas de responsabilidad social, llevar a cabo una estrategia de RSC no es solo realizar acciones puntuales, sino crear políticas transversales no solo en la faceta social sino en otras áreas dado el nivel de influencia que poseen estas entidades en la sociedad.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Aced, C., Sanagustin, E. y Llodra, B. (2009). *Visibilidad: Cómo gestionar la reputación en Internet*. Barcelona: Gestión 2000.
- Aced, C. (2010). *Perfiles profesionales 2.0*. Barcelona: Editorial UOC.
- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Madrid: UOC.
- Andrade Scroferneker, C.M. (2006). "(Re) pensando la comunicación en las organizaciones". En Ramallo, F., Lorenzo, A. y Rodríguez Yañez, X. *Discourse and Enterprise. Communication, Business, Management and other Professional Fields*. Muenchen: Lincom.
- Argandoña, A. e Isea Silva, R. (2011). *ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones*. Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, n.º 11. Recuperado de: http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf
- Athanasopoulou, P., Douvis, J. y Kyriakis, V. (2011). "Corporate social responsibility (CSR) in sports: antecedents and consequences". *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*. Vol 1 (4), 1-11. Recuperado de: http://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/athanasopoulou_p_douvis_j_and_kyriakis_v_article_8_vol_1_4.pdf
- Bisquerra Alzina, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: Editorial La Muralla.
- Breithbarth, T. y Harris, P. (2008). "The role of corporate social responsibility in the football business: Toward the development of a conceptual model". *European Sport Marketing Quarterly*, n.º 8, 179-206.
- Brown, A. (2010). *The social and community value of football*. Supporters Direct. Recuperado de: <http://www.supporters-direct.org/wp-content/uploads/2012/08/svoff-summary-report.pdf>
- Bruixola, J. (2008). "Cómo influir en la agenda mediática: gabinetes de comunicación". En Carvajal y Jurado (Eds). *La arquitectura de la información. ¿Quién construye la agenda?* Murcia: DM Librero-editor.

Díez Melero, Rebeca (2016). *La RSC en el fútbol. Estudio del Athletic Club, A.D. Alcorcón y Real Valladolid C.F.* Trabajo Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid

- Capriotti, P. (2008). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Libros de Empresa.
- Carroll, A.B. (1999). "Corporate social responsibility". *Business and Society*, n.º 38 (3), 268-295.
- Casas, J., Repullo, J.R. y Donado, J. (2003). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)*. Madrid.
- Cayuela Maldonado, M.J. (1997). *Los efectos sociales del deporte: ocio, integración, socialización, violencia y educación*. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics UAB. Recuperado de: http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp060_spa.pdf
- Cerezo J.M. (2005). "Los retos de la e-Administración en España". *Ponencia presentada en la II Jornada de Democracia digital, e Administración y participación ciudadana*. Recuperado de: http://www.cibersociedad.net/public/jornades11m05/cibersociedad_20051103_4.pdf
- Cleland, J. (2009). "The Changing Organizational Structure of football clubs and their relationship with external media". *International Journal of Sport Communication*, 2, 417-431. Recuperado de: <https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/12132/1/IJSC%20Cleland%202009.pdf>
- Comisión de las Comunidades Europeas (2002). *La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Recuperado de: http://aecea.es/old/comisiones/rsc/documentos_fundamentales_rsc/ue/comunicacion.pdf
- Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de AECA (2003). *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Documento AECA, nº1. Recuperado de: datateca.unad.edu.co/contenidos/107038/Entorno_de_conocimiento/Unidad_2/Tema_1/AECA.DOC
- Comisión Europea (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado de: <http://www.igualdadenlaempresa.es/enlaces/webgrafia/docs/estrategia-renovada-de-la-ue-para-2011-2004-rs-de-las-empresas.pdf>

Díez Melero, Rebeca (2016). *La RSC en el fútbol. Estudio del Athletic Club, A.D. Alcorcón y Real Valladolid C.F.* Trabajo Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid

- Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa*. Madrid: Ediciones Sociales.
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Costa, J. (2008). *El dircom hoy*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.
- Crawford, G. (2004). *Consuming sport. Fans, sport and culture*. Londres: Routledge.
- Dans, E. (2012). "Responsabilidad social corporativa y web social". En *Ser Responsable*. Recuperado de:
<https://www.enriquedans.com/2012/11/responsabilidad-social-corporativa-y-web-social-articulo-en-ser-responsable.html>
- De la Cuesta González, M. (2004). "El porqué de la responsabilidad social corporativa". *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*. Recuperado de:
http://www2.medioambiente.gov.ar/ciplycs/documentos/archivos/Archivo_440.pdf
- Dunning, E. (2003). *El fenómeno deportivo*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Elías, C. (2003). "Adaptación de la metodología de «observación participante» al estudio de los gabinetes de prensa como fuentes periodísticas". *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, n.º 6, 145-159. Recuperado de:
<http://revistas.uned.es/index.php/empiria/article/viewFile/938/859>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2015). *Encuesta de Hábitos Deportivos en España*. Recuperado de: http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/ehd/Encuesta_de_Habitos_Deportivos_2015.pdf
- Fernández del Moral, J. (2003). "El periodismo de fuente en el marco de la especialización periodística". En Losada, A. y Esteve, F. (Eds.). *El periodismo de fuente*. Salamanca: Publicaciones Universidad Pontificia.
- Fernández García, R. (2010). *Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Club Universitario.
- Fontrudona, J. y Argandoña, A. (2011). "Una visión panorámica de la ética empresarial". *Universia Business Review*, n.º 30. Recuperado de:
<https://ubr.universia.net/article/viewFile/785/911>
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007). *Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas*. Recuperado de:
http://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw4c6e3991c23c1/Grupos-Sectoriales-RSE-informe_definitivo_foro_expertos.pdf

Díez Melero, Rebeca (2016). *La RSC en el fútbol. Estudio del Athletic Club, A.D. Alcorcón y Real Valladolid C.F.* Trabajo Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid

- García Orosa, B. (2009). *Gabinetes de comunicación online*. Sevilla: Comunicación Social.
- Ginestá, X. (2010). 'Los medios propios de los clubes de fútbol españoles. De la revista oficial a los canales TDT'. *Estudios Sobre el Mensaje Periodístico*, Vol. 16, 145-166. Recuperado de:
http://repositori.uvic.cat/bitstream/handle/10854/2805/artconlli_a2010_ginesta_xavier_medios_propios.PDF?sequence=1
- Gronrand, F. (1978). *Práctica de la información dentro de la empresa*. Madrid: Rialp.
- Henderson, J. K. (2001). "Educational Public Relations". En Heath, R.L. (Ed.). *Handbook of Public Relations* (535-542). University of Houston: USA.
- Hopwood, M. (2010). "Public Relations and the Media". En S. Hamil y S. Chadwick (Eds). *Managing Football. An international perspective*. (55-67). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Martínez Solana, Y. (2004). *La comunicación institucional. Análisis de sus problemas y soluciones*. Madrid: Fragua.
- Mediavilla, G. (2001). *Comunicación corporativa en el deporte: cómo organizar y gestionar la imagen de una empresa, institución o evento deportivo*. Madrid: Gymnos.
- Moragas, M.(1992). *Los juegos de la comunicación*. Madrid: Fundesco.
- Morrós Rivera, J. y Vidal Martínez, I. (2005). *Responsabilidad social corporativa*. Madrid: Fund. Confemetal.
- Navarro, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa. Teoría y práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Nielsen, J. (2000). *Usabilidad, diseños de sitios web*. Madrid: Pearson Educación.
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (2010). *ISO 26000. Guía de Responsabilidad Social*. Recuperado de:
<http://www.observatoriorsc.org/images/stories/audio/Proyectos/ISO%2026000.pdf>
- Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona: Bosch Comunicación.
- Real Academia Española. (2011). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid.
- Redondo Escudero, M. (2007). "Pasividad y permisividad en Red. Internet y las 'nuevas' estrategias de contacto con las fuentes informativas". *Comunicación y Sociedad*,

Díez Melero, Rebeca (2016). *La RSC en el fútbol. Estudio del Athletic Club, A.D. Alcorcón y Real Valladolid C.F.* Trabajo Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid

n.º 20 (1), 87-101. Recuperado de: http://www.unav.es/fcom/communication-society/es/resumen.php?art_id=51

Sanahuja Peris, G. (2013). "Planificación y estrategia de identidad corporativa en los clubes deportivos españoles". *Questiones publicitarias*, vol. I, n.º18, 126-143. Recuperado de: <http://www.maecei.es/pdf/n18/articulos/A8-Planificacion-y-estrategia-de-identidadcorporativa-en-los-clubes-deportivos-espanoles.pdf>

Sánchez, F. (2009). "La comunicación no convencional en los clubes de fútbol". *Pensar la Publicidad* vol. III, n.º 1, (121) 121-138. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3275589>

Schultz, D.E. y Patti, C.H., (2009). "The evolution of Integrated Marketing Communications: IMC in a customer-driven marketplace". *Journal of Marketing Communications*, n.º 15: 2, 75-84. Recuperado de: http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781317979616_sample_833722.pdf

Tomlinson, A. y Sugden, J. (2008). *Sport journalism: persistent themes and changing times*. Franklin, B. (Ed). *Pulling newspapers apart: analysing print journalism*. New York: Routledge.

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Villafañe, J. (2002). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. España: Ediciones Pirámide.

Villafañe, J. (2008). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

Walters, G. y Tacon, R. (2010). "Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry". *Journal of Management and Organization*. Recuperado de: <http://www.sportbusinesscentre.com/wp-content/uploads/2012/08/CSR2.pdf>

Weil, P. (1992). *La comunicación global: comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidós.

Westphalen, M. (1999). *La communication externe des entreprises*. París: Les Topos.

Xifrá Triadú, J. (2010). *Relaciones públicas, empresa y sociedad. Una aproximación ética*. Barcelona: Editorial UOC.

6. ANEXOS

Anexo I. PLANTILLA ANÁLISIS PÁGINAS WEBS (Ficha ampliada a partir de la propuesta de José Manuel Cerezo, 2005)

VERTIENTE PERIODÍSTICA	INFORMATIVA	Información corporativa
		Sala de prensa
		Noticias externas (press clipping)
		Noticias actualidad/elaboración propia
		Publicidad de patrocinadores
		Publicidad externa
		Contenido multimedia
		Enlaces a otros sitios de interés
INTERACTIVIDAD Y USABILIDAD		Contacto del club
		Contacto específico
		Registro/personalización
		Acceso discapacitados
		Opción Idioma
		FAQ
		Descargas
		Envío información a terceros
PARTICIPACIÓN CIUDADANA		Foros
		Redes Sociales
		Comentar noticias
		Buzón de sugerencias
		Envío fotos/vídeos
		Encuestas
		Concursos
		Entrevista digital
SERVICIOS		Hemeroteca/buscador

	Agenda/calendario
	Teléfonos de interés
	Tienda online
	Taquilla online
	Información de peñas
CONTENIDOS	Gestión empresarial
	Gobierno corporativo
	Social
	Medioambiental

Anexo II. ENCUESTA SOBRE EL CONOCIMIENTO QUE TIENEN LOS AFICIONADOS DEL ATHLETIC CLUB, A.D. ALCORCÓN Y REAL VALLADOLID C.F DE LA RSC

Club: _____

Fecha realización de la encuesta: _____

Edad: _____

Nivel de estudios: _____

A continuación, le presentamos una encuesta que busca conocer el nivel de conocimiento que tienen los aficionados de varios equipos de fútbol sobre la responsabilidad social corporativa. Entendemos que son socialmente responsable cuando se comprometen con unos valores sociales elementales y con un comportamiento coherente a estos, teniendo no solo como objetivo el beneficio económico, sino social y medioambiental.

1. Partiendo de esa definición, ¿cree que su equipo de fútbol es socialmente responsable?

SI NO Prefiero no contestar No lo sé

2. Bajo su punto de vista, un club de fútbol es socialmente responsable si realiza...

- Descuentos en abonos para desempleados, jubilados, estudiantes, discapacitados, etc.
- Cuidado del entorno y del medioambiente.
- Organización de eventos deportivos para recaudar fondos.
- Creación de escuelas de fútbol para niños.
- Acuerdos de colaboración con organizaciones de la ciudad.

3. ¿Cree que, como aficionado, puede influir en la manera en la que su equipo es socialmente responsable?

- SI NO Prefiero no contestar No lo sé

4. ¿La imagen que tiene de los diferentes equipos de fútbol se ve influenciada por la realización de prácticas sociales por parte de la entidad?

- SI NO Prefiero no contestar No lo sé

5. ¿Cómo cree que la sociedad se da cuenta si un equipo de fútbol es o no socialmente responsable?

- Por los medios de comunicación.
- Por la satisfacción de sus aficionados.
- Por su aporte a la comunidad.
- Prestigio.
- La sociedad no se da cuenta.
- No lo sé.

6. ¿Cree que los equipos deben publicar sus acciones de Responsabilidad Social Corporativa?

- SI NO Prefiero no contestar

7. ¿Había escuchado usted hablar antes acerca de la Responsabilidad Social Corporativa?

- SI NO Prefiero no contestar

8. ¿Con cuál de los siguientes repercusiones/beneficios asocia la RSC?

- Mejora de la imagen del club.
- Ayuda a la sociedad.
- Bajada de precios de los abonos.
- Hacerse cargo de los problemas de la sociedad.
- Cuidar el medioambiente y el entorno donde se vive.

No lo sé

9. Como hemos señalado, la RSC implica un comportamiento responsable del club con todos los públicos con los que se relaciona. Teniendo en cuenta esta definición, ¿con cuál de las siguientes afirmaciones está de acuerdo?

- La RSC solo está al alcance de los grandes equipos de fútbol.
- La RSC es una pérdida de dinero, tiempo y foco en lo verdaderamente importante.
- La RSC es una acción de marketing que los equipos de fútbol realizan únicamente para mejorar su imagen.
- Cada vez hay más equipos de fútbol que otorgan importancia a la RSC.
- No lo sé

10. ¿Conoce qué tipo de actividades en favor de la comunidad o del entorno promueve su equipo de fútbol?

SI NO Prefiero no contestar No lo sé

Mencione una: _____

10. Del 1 al 10, valore a su equipo en referencia a la RSC.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Bajo su punto de vista, ¿qué equipo de fútbol profesional es el más responsable de todos? ¿Por qué?

Anexo III

ENTREVISTA A GALDER REGUERA Y JOKIN GARATEA

Entrevista realizada el día 10 de mayo del 2016, a las 11:00 horas, a Galder Reguera, responsable de la RSC en el Athletic Club y Jokin Garatea, directivo y patrono de la Fundación Athletic Club.

Autor: Díez Melero, Rebeca.

Lugar: Palacio de Ibaigane, Bilbao.

El Athletic Club nunca ha sido un equipo de fútbol al uso. Una de sus mayores señas de identidad es su centenaria filosofía. El Athletic y su afición se nutren mutuamente para sostener un modelo deportivo alejado de las tendencias más recientes del fútbol profesional.

Así, el Athletic ha promovido una serie de iniciativas a través de su fundación, establecida en el año 2002, con la que busca enraizarse en Bilbao y alrededores, devolviendo “a la sociedad parte de lo que la sociedad da al Athletic Club”.

1. ¿Qué es lo que la sociedad da al Athletic Club?
2. Como expone la propia web del club rojiblanco, “el proyecto de la Fundación Athletic Club no se inscribe dentro de la lógica de la rentabilidad económica, sino que trabaja por la rentabilidad social y cultural” .¿De qué manera un club de fútbol puede ser socialmente responsable? ¿De qué forma lo es el Athletic Club?
3. De entre todas estas iniciativas una de las más interesantes es el programa *Thinking Football*, sobre el que a través de una serie de charlas, conferencias y un festival de cine se pretende hacer reflexionar sobre el estado del fútbol actual y su papel en la sociedad. ¿Cuál es el espíritu que rige *Thinking Football*? ¿Cómo surge la idea? Ya son varias las ediciones que lleva a sus espaldas, ¿qué ha ido cambiando?
4. La muestra de películas no deja de ser de lo más variopinta en cuanto a temáticas teniendo siempre el fútbol como elemento en común. Al final se trata de vincular fútbol y sociedad, ¿no?

5. Además de tener el balón como punto de partida, existe otro factor: la localización. La mayoría de las actividades socioculturales y deportivas se realizan en el propio territorio vasco. ¿Se trata, entonces, de un sentido de pertenencia con el club y la ciudad?
6. Por otro lado, hay acciones que llegan hasta lugares como Etiopía o Honduras. ¿Por qué es importante llevar la imagen lejos de nuestras fronteras?
7. Otra gran vertiente de estas actividades es la promoción cultural. Gracias a El proyecto Athletic Club de Lectura los seguidores del equipo bilbaíno pueden recomendar lecturas al presidente, al capitán, al entrenador, o a una de las leyendas que tiene la entidad, José Ángel Iríbar, entre otros. De todas las recomendaciones recibidas a través de la web, cada uno elige un libro, que leerá, y protagonizará un acto abierto al público con la lectura como protagonista. ¿Qué lazos existen entre el fútbol y la literatura?
8. En el trabajo de vuestros futbolistas está incluido tanto labores deportivas como labores de comunicación y marketing. ¿Cómo viven ellos las acciones que realizáis?
9. También organizáis certámenes creativos, siempre alrededor del balón. Con el derbi de versos queréis que la rivalidad entre el Athletic y la Real Sociedad se traslade a una competición lírica. ¿Cuál ha sido el retorno que habéis recibido de estas iniciativas, tanto a nivel local como a nivel nacional?
10. ¿Cree que con más acciones de responsabilidad social se podría introducir más al fútbol y a los clubes en la sociedad?
11. Para conseguir llevar a cabo todas las acciones, además de imaginación y creatividad, hace falta que una parte del presupuesto se destine a la RSC, algo que pocos están haciendo. ¿Cree, personalmente, que es necesario que los clubes de fútbol adopten esta política?
12. ¿En base a qué objetivos se desarrollan vuestras acciones de RSC?
13. ¿De qué manera influyen todas estas acciones en la masa social?
14. Como he comentado anteriormente, el Athletic Club es un caso muy particular. ¿Cree que es un caso excepcional por el carácter particular del Athletic?

15. La Fundación es gestora de las categorías inferiores del Athletic y tiene acuerdos con casi todos los clubes de Vizcaya, a los que se les proporciona soporte técnico, material y económico. Al final, los niños son el futuro de la sociedad y se les trata de inculcar el sentimiento por el Athletic, ¿no?
16. Al final, la RSC se resume en devolver a la sociedad, lo que la sociedad te da. Pero para ello, esta se tiene que enterar. ¿A través de qué canales potenciáis la visibilidad de este tipo de acciones?
17. Las redes sociales se han convertido en una herramienta de visibilidad. ¿Qué peso tiene la comunicación de la RSC en ellas?
18. En su opinión, ¿cuál cree que es la diferencia entre ser mejor club y ser mejor equipo?
19. ¿Qué proyectos futuros vais a poner en marcha?

ENTREVISTA A MARIANO MANCEBO

Entrevista realizada el día 28 de abril del 2016, a las 19:00 horas, a Mariano Mancebo, comunicación y relaciones externas en el Real Valladolid C.F

Autor: Díez Melero, Rebeca.

Lugar: Oficinas del Real Valladolid, avenida del Mundial 82, s/n (Valladolid)

En la actualidad, los clubes de fútbol profesionales aprovechan el capital emocional que se genera en torno a la historia de la entidad y sobre las emociones que provocan, para asentar sobre esas bases la reputación corporativa.

1. La Fundación del Real Valladolid tiene como principal objetivo, cito textualmente de su página web, "desarrollar una labor útil, en respuesta a un compromiso de solidaridad e integración en la sociedad vallisoletana". ¿Es el Real Valladolid un club socialmente responsable? ¿De qué manera?
2. El hecho de devolver a la sociedad lo que la sociedad da al Real Valladolid, se articula alrededor de programas de desarrollo social y cultural que van más allá del propio juego. ¿Cuál sería el espíritu que rige la labor de la fundación?

3. Uno de los objetivos que buscáis se enmarca dentro del ámbito deportivo, ¿de qué manera un club puede ayudar en la educación integral de los niños y jóvenes?
4. El Real Valladolid ha apostado por el fútbol base, desarrollando y gestionando su crecimiento profesional y personal. ¿Cómo funciona la Residencia de Jóvenes Jugadores?
5. A través de la Escuela de Fútbol queréis que los niños, además de aprender a jugar al fútbol y mejorar sus habilidades, su desarrollo físico y motriz, se eduquen en valores como la educación, el respeto y la convivencia en equipo. ¿Cómo viene funcionando?
6. Todo ello sirve para desarrollar desde temprana edad el amor al Real Valladolid, fidelizar, ¿no?
7. Y hacéis más acciones con los niños, como, por ejemplo, los Campus de Fútbol. ¿En qué consisten? ¿Tienen buena acogida en la ciudad?
8. Todas estas actividades deportivas se realizan en el propio territorio vallisoletano. Sin embargo, la fundación del Real Valladolid alcanza lugares tan lejanos como Colombia o Israel. ¿Por qué es importante llevar la imagen lejos de nuestras fronteras?
9. Otra gran vertiente de estas actividades es la social: con el aficionado y con las peñas. ¿Cómo se logra mantener el compromiso con un equipo, si este no pasa por su mejor momento deportivo?
10. La Fundación Real Valladolid no se olvida del compromiso que tiene con quienes más lo necesitan. Recogida de alimentos, apoyo en el día internacional de la mujer, del cáncer, donar sangre... ¿A través de qué canales potenciáis la visibilidad de este tipo de acciones? ¿Cómo habéis visto que responden los vallisoletanos ante este tipo de iniciativas?
11. Para conseguir llevar a cabo todas las acciones, además de imaginación y creatividad, hace falta que una parte del presupuesto se destine a la RSC, algo que pocos están haciendo. ¿Crees, personalmente, que es necesario que los clubes de fútbol adopten esta política?
12. Cuatro Rayas es vuestro gran patrocinador, un compañero de viaje. ¿Qué implica llevar esa relación? Una de sus acciones fue la campaña 'Hermanos de

fútbol', con una serie de actividades que se desarrollaron antes y durante el encuentro Real Valladolid - Real Oviedo. ¿Es factible realizar acciones así cada jornada?

13. Las redes sociales se han convertido en una herramienta de visibilidad. El Real Valladolid cuenta con más de 130.000 seguidores en Twitter y más de 200.000 en Facebook. ¿Qué peso tiene la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa en ellas?
14. ¿Tenéis algún proyecto futuro, en materia de responsabilidad social, que queráis llevar a cabo?
15. Y para terminar, en su opinión, ¿cuál es la diferencia entre ser el mejor equipo y ser el mejor club?

ENTREVISTA A FIDEL CASTREJÓN

Entrevista realizada el día 4 de mayo del 2016, a las 13:00 horas, a Fidel Castrejón, jefe de prensa de la A.D. Alcorcón.

Autor: Díez Melero, Rebeca.

Lugar: Oficinas de la A.D. Alcorcón, avenida Pablo Iglesias, 10 (Alcorcón, Madrid).

En la actualidad, los clubes de fútbol profesionales aprovechan el capital emocional que se genera en torno a la historia de la entidad y sobre las emociones que provocan, para asentar sobre esas bases la reputación corporativa. La A.D. Alcorcón se ha constituido en paradigma de esa visión de gestión empresarial vinculada al compromiso social.

1. Para el Alcorcón, cito textualmente de su página web, "es fundamental el desarrollo de proyectos e iniciativas de ámbito social y dirigidas a los colectivos de la ciudad". ¿Es el Alcorcón un Club socialmente responsable? ¿De qué manera?

2. Para la puesta en marcha de todas las actividades, es fundamental la participación de entidades sin ánimo de lucro. ¿De qué manera participan y cómo es la relación del Club con ellas?
3. Hace varias temporadas, nació el Club Amigos, entidad referente de la ciudad que lleva décadas trabajando de forma exitosa con las personas con discapacidad. ¿En qué consiste?
4. La A.D. Alcorcón, junto a Grupo AMÁS, creó en octubre de 2014, la Escuela “Fútbol para tod@s”, apadrinada por los futbolistas de la primera plantilla Antonio Martínez y Óscar Plano. ¿Cómo nace esta idea y con qué objetivos? Para ello, necesitarán material deportivo y entrenadores cualificados, ¿quién aporta todo esto? ¿Se ofrece formación al entrenador sobre el trato con las personas con discapacidad?
5. A esta iniciativa, se han sumado jugadores del primer equipo, jugadoras de la sección femenina y veteranos de la AD Alcorcón que han compartido entrenamientos con los jugadores de la escuela "Fútbol para Todos". Al final, se trata de unir fútbol y sociedad, ¿no?
6. Tenéis otro convenio con AFANIAS, una asociación sin ánimo de lucro de familias de personas con Discapacidad Intelectual pionera en la prestación de servicios globalizados a este colectivo. ¿Qué tipo de actividades habéis llevado a cabo con ellos?
7. Todas estas actividades deportivas se realizan principalmente en el municipio de Alcorcón y en otros municipios colindantes. ¿Se trata, entonces, de un sentido de pertenencia con el club y Alcorcón?
8. Hablemos del proyecto gol a gol, pionero en España y que transmite valores a los jóvenes estudiantes como el respeto, sacrificio, trabajo en equipo, espíritu de superación, además de llevar una vida sana y saludable. ¿Qué acciones engloba el proyecto?
9. Para conseguir llevar a cabo todas las acciones, además de imaginación y creatividad, hace falta que una parte del presupuesto se destine a la RSC, algo que pocos están haciendo. ¿Crees, personalmente, que es necesario que los clubes de fútbol adopten esta política? Concretamente, en el Alcorcón, ¿cuántas personas forman el departamento de Marketing y Comunicación?

10. En el trabajo de vuestros futbolistas está incluido tanto labores deportivas como labores de comunicación y marketing. ¿Cómo viven ellos las acciones que el Alcorcón realiza?
11. Tenéis acciones como “Conociendo a mis ídolos y conociendo a las leyendas, aficionados, peñas...” Al final, son todos ellos los que forman el Alcorcón. ¿Se trata, en definitiva, de que la ciudad se identifique con el Alcorcón?
12. Al final, la RSC se resume en devolver a la sociedad, lo que la sociedad te da. Pero para ello, esta se tiene que enterar. ¿A través de qué canales potenciáis la visibilidad de este tipo de acciones?
13. Las redes sociales se han convertido en una herramienta de visibilidad. El Alcorcón cuenta con más de 40.000 seguidores en Twitter y cerca de 20.000 en Facebook. Además de tener perfiles en Instagram, YouTube, Flickr. ¿Qué peso tiene la comunicación de la RSC en ellas?
14. De vuestro departamento de marketing y comunicación salen originales vídeos, campañas y carteles que animan a los aficionados amarillos a arropar a su equipo cada semana. ¿De qué manera influyen en la masa social alfarera?
15. ¿Qué medidas tomáis para que vuestro uso del marketing también sea responsable?
16. ¿Cuál ha sido el retorno que habéis recibido de estas iniciativas, tanto a nivel local como a nivel nacional?
17. ¿En base a qué objetivos se desarrollan vuestras acciones de RSC?
18. Y para terminar, en su opinión, ¿cuál crees que es la diferencia entre ser el mejor equipo y ser el mejor club?