

La RSC como factor de reputación en los clubes de fútbol profesionales

CSR as a reputation factor for professional football clubs

Fernando Olabe Sánchez
Universidad Miguel Hernández
molabe@umh.es

Olabe, F. (2012). La RSC como factor de reputación en los clubes de fútbol profesionales. Revista Internacional de Investigación en Comunicación *aDResearch ESIC*. Nº 6 Vol 6. Segundo semestre, julio-diciembre 2012. Págs. 144 a 157

DOI: 10.7263/ADR.RSC.006.08

RESUMEN

JEL Classification:**M14****Palabras clave:**

Reputación,
clubes de fútbol,
comunicación corporativa,
stakeholders

En la actualidad, los clubes de fútbol profesionales que participan en las principales ligas europeas aprovechan el capital emocional que se genera en torno a la historia de la entidad y sobre las emociones y sentimientos que provocan sus jugadores estrellas para asentar sobre esas bases tanto la estrategia empresarial como la reputación corporativa. Este artículo se centra en una investigación crítica, a través de la revisión bibliográfica de la cuestión, sobre la implicación que ha adquirido la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la gestión de estas entidades y cómo se ha incorporado a los activos empresariales de unas instituciones que ya no se comportan solo como organizaciones deportivas sino como marcas internacionales. Que el fútbol se haya convertido en un espectáculo deportivo en lugar de sólo un evento deportivo está directamente vinculado a la participación de diferentes organismos, instituciones y entidades, relacionadas y ajenas al deporte, en cada uno de los clubes, en función de sus intereses y de sus objetivos particulares, lo que al final redundará también en la visibilidad de esa entidad deportiva. En esa línea, estas organizaciones deportivas profesionales se contemplan así mismas ya como empresas, sujetas a modelos de negocios en los que su comportamiento empresarial tiene unas consecuencias en el entorno en el que se desenvuelven y con los públicos objetivos con los que se relacionan, por lo que su comportamiento debe ser también empresarial y socialmente responsable.

ABSTRACT

Clasificación JEL:**M14****Key words:**

Reputation,
football clubs,
corporate communication,
stakeholders

Today, professional football clubs involved in Europe's top leagues leverage the emotional capital that is generated around the history of the entity and the emotions and feelings that cause their star players to settle on this basis both the strategy business and corporate reputation. This article focuses on a critical research through the literature review of the matter, on the implication that it has acquired Corporate Social Responsibility (CSR) in the management of these entities and how it has incorporated the business assets of institutions no longer behave just like sports organizations but as international brands. That football has become a spectator sport rather than just a sporting event is directly linked to the participation of different organizations, institutions and entities, related and unrelated to sport, each of the clubs, depending on their interests and of their particular objectives, which in the end is also in the visibility of the sport organization. Along these lines, these professional sports organizations are covered as well as companies themselves and, subject to business models in which corporate behavior has consequences on the environment in which they operate and with target audiences to which they relate, for so their behavior must also be socially responsible business.

Introducción

Actualmente, el fútbol ha trascendido la esfera deportiva y se ha convertido en un fenómeno que se caracteriza por su capacidad para generar interacciones con otras esferas sociales, económicas y culturales, a las cuales condiciona y llega a modificar (Galindo y Fernández, 2007). O lo que es lo mismo, se trata de una industria con una actividad comercial referida a una competición deportiva en la que existe una interdependencia entre los protagonistas, esto es los clubes, con otros actores que intervienen en el proceso productivo, como los seguidores, los accionistas, los medios de comunicación, los patrocinadores, los proveedores, la comunidad y el entorno con el que se relaciona el club, como las instituciones públicas y los organismos, caso de las federaciones nacionales y la UEFA, a nivel internacional (Lago *et al.*, 2006, p. 4). Esto ha conducido a contemplar a los equipos como productos, caracterizados como marca que genera una dimensión nacional o internacional que les permite su sostenibilidad económica como empresas (Richelieu *et al.*, 2008, p. 30).

Por tanto, se puede afirmar que los clubes de fútbol, como marca, están condicionados por su dimensión, su ámbito de influencia, la categoría profesional a la que pertenecen, su estructura organizativa y su gestión empresarial. Las recetas empresariales son diversas, pero conviene detenerse en la que están aplicando los grandes clubes europeos, especialmente de las ligas española, inglesa e italiana. Para Sandro Rosell, presidente del FC Barcelona, estas organizaciones deportivas deben apostar por la creación y desarrollo del club como marca, proceso en el que intervienen tres cuestiones: la actividad deportiva, la actividad social y la actividad deportiva. La primera va ligada a los jugadores, el

equipo y los éxitos deportivos. En la parte social es donde se generan las bases de afectividad hacia el club. Mientras que la gestión empresarial se ocupa de los ingresos, las finanzas y el control de costes. “En un club tienes que crear una marca, pero para ello primero tienes que crear un producto”¹. En este sentido, Ruao y Salgado (2008, p. 336), aseguran que en el caso de los clubes de fútbol profesionales los resultados deportivos y la gestión económica son fundamentales en la reputación de estas instituciones deportivas, tanto ante sus seguidores y socios, como ante las entidades financieras. No es de extrañar, como aseguran Bodet y Chanavat (2010, p. 56) que los clubes de fútbol que desarrollan estrategias de marketing y de relación con públicos internacionales centran más sus esfuerzos en construir una imagen de marca en los mercados extranjeros que en el ámbito nacional, quizá porque en estos últimos, los seguidores no desean verse como clientes del club al que apoyan.

Ese modelo de gestión, en el que confluyen los éxitos deportivos con los empresariales, y genera a la entidad una reputación internacional, se puede observar en clubes como el Manchester United. Este club se ha convertido en un referente de marca global debido a una política empresarial puesta en marcha en 2005 y en la que se fijaron varios objetivos: hacer de su estadio, Old Trafford, un referente para los aficionados y para las empresas, desarrollar atractivas políticas de patrocinio y merchandising que le reportaran ingresos económicos, la puesta en marcha de su propio canal televisivo y de otras platafor-

1 El directivo barcelonista realizó estas propuestas durante su intervención en el I Encuentro Internacional de Gestión de Entidades Deportivas, organizado por el Centro de Investigaciones IESE-CSBM de Madrid, los días 19 y 20 de abril de 2005

mas comunicativas, alcanzando acuerdos con diversas operadoras internacionales que le permitan el acceso a mercados internacionales (Hill y Vincent, 2006, pp. 216-218). Aunque a juicio de estos autores, lo que configura realmente al Manchester United como marca global son los valores y atributos asociados al club como organización y a las personas que lo componen, lo que ha favorecido que haya establecido desde hace años unos vínculos y relaciones con sus seguidores y aficionados, tanto en el Reino Unido como en diversos mercados emergentes, especialmente el asiático.

Actualmente, los clubes de fútbol europeos, principalmente los que dominan la Premier League inglesa y la liga española, han apostado por el mercado asiático porque, como advierte Desbordes (2007), aparte de estar configurado por un número considerable de personas, los seguidores del fútbol son consumidores compulsivos de merchandising y de información sobre este deporte en general, y estos clubes en particular. Por lo que respecta a los clubes españoles, el Real Madrid CF y el FC Barcelona han encontrado en Asia un mercado comercial en el que desarrollar su estrategia de marca, al igual que lo están haciendo no sólo otros clubes, sino también competiciones como la NBA, la Liga de Beisbol norteamericana o la misma UEFA (Bodet y Chavanat, 2010).

Se observa, por tanto, que los modelos de gestión de las relaciones de estas instituciones están adaptándose al entorno que les rodea y con el que se relacionan (Seneaux, 2008, p. 16). Apelando a Henry y Lee (2004, p. 38) ese cambio, esa mirada a otros protagonistas con los que relacionarse por parte de los clubes de fútbol está enmarcado en los cambios de gestión del deporte actualmente, en el que la gestión depor-

tiva se entiende como una manera de acercar el deporte a la sociedad. De esa forma, los resultados deportivos de esas instituciones en las diferentes competiciones en las que participan son relevantes, pero no lo es menos la gestión empresarial, que interesa no solo a los accionistas, entendidos en la literatura académica como shareholders, sino también a otros públicos, entre los que estarían los grupos de interés, los stakeholders (Míguez González, 2007): desde trabajadores, jugadores y técnicos hasta los seguidores de ese club y lo medios de comunicación entre otros. La relación con los públicos objetivos se configura, por tanto, como un área estratégica en la gestión empresarial de estas entidades (Boon, 2000, pp. 28-35.)

Esta interacción con los stakeholders les permite, además, incorporar un valor añadido frente a otros deportes que también tienen relevancia mundial, como la Fórmula 1 o el tenis (Breitbarth y Harris, 2008, p. 190). No conviene olvidar que por sus características empresariales y su estructura, los clubes de fútbol son como cualquier otra empresa de otro sector productivo, con la diferencia, en muchas ocasiones, de que estas entidades deportivas son industrias globales, gracias a sus derechos televisivos o sus patrocinios internacionales (Breitbarth y Harris, 2008, p. 190), lo que le ha valido la comparación, en algunos casos, con cualquier multinacional (Yang y Sonmez, 2005, pp. 38-47).

La necesidad de los clubes de fútbol de relacionarse con sus públicos objetivos desde una perspectiva de estrategia empresarial viene marcada por cuatro razones, según Breitbarth y Harris (2007, p. 195): a) las responsabilidades que adquirió el fútbol derivadas de la Ley Bosman, que supuso la intervención legislativa en un sector que mantenía sus propios códigos y que a

partir de entonces les obligó a prestar mayor atención a sus obligaciones culturales, económicas y sociales; b) la globalización de los mercados, que trajo consigo para estas entidades la necesidad de promocionar su marca, negociar derechos televisivos, potenciar el merchandising y buscar nuevos inversores y patrocinadores en los mercados internacionales; c) por los beneficios que obtenía de las comunidades locales en las que están implantados, especialmente por la inversión en infraestructuras; d) y, por último, por las diversas regulaciones que han realizado los gobiernos deportivos para hacer de este deporte no sólo más competitivo, sino también más relevante para la sociedad.

Esta estrategia empresarial de los clubes se fundamenta, entre otras tácticas, en adquirir visibilidad y reputación ante sus públicos objetivos, lo que García del Barrio y Pujol (2007) califican como valor mediático, entendido este como “la popularidad y el prestigio, así como el impacto mediático y social de los individuos y de los clubes”. Este valor mediático no descansa únicamente en la imagen de marca que aportan los resultados deportivos y el valor estratégico de los jugadores del club, sino también en el prestigio y la reputación que la propia entidad deportiva genera. Por tanto, el valor mediático, como activo intangible, está basado en la medición de la información que aparece en los medios de comunicación de masas por la cobertura que estos hacen de la actualidad de los clubes de fútbol (García del Barrio, y Pujol, 2008, pp. 102-103).

Según Summers y Morgan (2008, p. 180) una de las líneas de investigación que se deben contemplar en la comunicación deportiva es la necesidad que van a tener los expertos en comunicación, los profesionales de las Relaciones Públicas, de analizar cómo comunicar con los

seguidores, los fans de los jugadores y cómo repercute esa comunicación entre jugadores y seguidores, tanto en el consumo de productos relacionados y en el impacto y la atención hacia los patrocinadores, como al nivel de influencia que pueden tener esos jugadores y los clubes que representan en las acciones de RSC. Al mismo tiempo, los clubes de fútbol han tenido que introducir un compromiso ético en su comportamiento empresarial, demandado por sus stakeholders, en el que se concilie dentro de su comportamiento empresarial los criterios economicistas con el respeto a los valores sociales y que, además, esté presente en la gestión comunicativa de sus actividades y acciones (Rouvrais-Charron y Durand, 2009, p. 231). No hay que olvidar que las relaciones que en la actualidad mantienen los clubes con sus comunidades o con determinados grupos sociales o con el desarrollo de iniciativas sociales, medioambientales o laborales no son nada extrañas para estas instituciones, ya que desde su creación, muchas de ellas a finales del siglo XIX, han mantenido fuertes vínculos sociales y económicos con su entorno más inmediato (Brown, 2010).

La RSC en la estrategia corporativa de los clubes de fútbol

Las primeras investigaciones sobre Responsabilidad Social Corporativa se realizan en la década de los 50 del pasado siglo, centradas en las obligaciones y responsabilidades de los empresarios. Desde entonces, a lo largo de las distintas décadas, la evolución de su aplicación ha transitado por diversas dimensiones del ámbito empresarial y público: en los ´60, poniendo el acento en las relaciones entre las empresas y la sociedad; en los ´70, centrándose en el papel que desempeñan los stakeholders y los primeros síntomas

de responsabilidad económica, ética y legal; en los '80, adentrándose en las dimensiones de los comportamientos de las organizaciones de acuerdo con valores respetuosos con la ley, y con un comportamiento ético y de apoyo social; en los '90 poniendo el acento en la preocupación medioambiental y el efecto de las organizaciones en la sostenibilidad; y en los albores del siglo XXI, apostando por reforzar intereses de anteriores épocas, al tiempo que surgen nuevas motivaciones: la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos, los derechos humanos, los derechos laborales, protección del medio ambiente, lucha contra la corrupción, la transparencia y la rendición de cuentas, entre otros (Rahman, 2011). Esta perspectiva histórica nos deja otra evidencia: desde los últimos 20 años, la RSC también se ha convertido en una herramienta estratégica que aporta un valor añadido en la gestión empresarial (Tacon y Walters, 2010).

Solano (1995, p. 50) definió la responsabilidad social como “el conjunto de obligaciones inherentes a la asunción de un estado o condición, aún no reconocidas por el ordenamiento jurídico positivo —o reconocidas sólo parcialmente—, pero cuya fuerza vinculante y su previa tipificación proceden de la íntima convicción social de que su incumplimiento constituye una infracción de la norma de cultura”. Desde una perspectiva más práctica, la RSC se contempla como un diálogo entre las empresas y sus grupos de interés, que responde, según Argadoña y Von Weltzien (2009, pp. 6-7) a las obligaciones que tienen las primeras y a las expectativas de los públicos objetivos hacia ellas. Y este conjunto de obligaciones que es la RSC está compuesto en un 95% por retórica y un 5% de acciones (Steiner 2005), lo que evidencia que es necesario un elemento vertebrador para implementar la RSC de

las organizaciones, que para Castillo (2010, p. 2) pasa por la comunicación, en especial por las Relaciones Públicas, que permiten implementar las relaciones con su entorno, del cual dependen, como advierte Cutlip *et al.* (2001, p. 276): “Las organizaciones dependen de sus entornos para muchas cosas: las reglas de actuación, el personal, los fondos para funcionar y crecer, la libertad para perseguir sus metas y muchas otras cosas. Para prosperar y permanecer en el mercado una organización debe: (1) aceptar la responsabilidad impuesta por una sociedad cada vez más interdependiente; (2) comunicarse a pesar de las múltiples barreras, con públicos que a menudo son distantes y diversos, y (3) lograr la integración en las comunidades que se han creado para servir”.

Desde que Howard Bowen estableciera las premisas del comportamiento socialmente responsable de las empresas (Carroll, 1999), la evolución de la RSC ha sido constante en todos los sectores y ámbitos donde se aplica. La RSC se ha abordado generalmente desde cuatro áreas: la ética empresarial, la responsabilidad ambiental, la responsabilidad social y la atención a los grupos de interés (Breithbarth y Harris, 2008, p. 182). Se le ha llegado a calificar como maniobras de maquillaje puestas en marcha por las empresas a través de las acciones más propias de las relaciones públicas Frankental, 2001, pp. 18-23), aunque actualmente se aprecia que a través de la RSC se ha cambiado la forma en la que las empresas se relacionan con sus públicos de interés (Lewis, 2001, pp. 31-35).

La relación entre RSC y deporte, cualquiera que sea la especialidad deportiva, está condicionada por los efectos positivos asociados que las actividades deportivas provocan en la sociedad, ya sea como potenciadores de la salud y como

cohesión de la sociedad (Tacon y Walters, 2010). Por tanto, no resulta extraño que la RSC se esté instalando, si no lo ha hecho ya, en la mayoría de los deportes, y son muchos los clubes deportivos que lo contemplan como un área más de gestión empresarial. Pese a que es una disciplina relativamente reciente en el ámbito deportivo, con apenas 15 años de vigencia, la RSC en el ámbito deportivo se está incrementando constantemente, debido, entre otros motivos, a la dimensión empresarial que han adquirido los clubes y las organizaciones, muchas de ellas en el ámbito internacional y a las demandas de compromiso social que les reclaman a estas entidades los consumidores de esos deportes (Athanasopoulou *et al.*, 2011, pp. 2-4).

De acuerdo con la clasificación que Parsons (1960) hace de las organizaciones, contemplada esta tipología con el vínculo que tienen con la sociedad o la contribución que hagan a ella para conseguir una legitimación social, los clubes de fútbol, como expresión de las organizaciones deportivas, se puede incluir en lo que denomina "organización para el mantenimiento de patrones". Es decir, estas entidades deportivas intentan asegurar la continuidad de la sociedad por medio de las actividades educativas, culturales y expresivas (Krieger, 2001, p. 6). Y esto es así, ya que los clubes de fútbol buscan esa relación con la sociedad, más allá de los resultados deportivos o de la gestión deportiva, a través de vínculos que permita a la sociedad integrarse en el espectáculo deportivo. Las manifestaciones más evidentes de esta conducta social de las organizaciones deportivas se aprecian en las acciones de Responsabilidad Social que realizan y cuyos objetivos son, decididamente, incrementar su reputación corporativa y notoriedad en un ámbito diferente al estrictamente competitivo. Según Walker *et al.*

(2007) la RSC en las organizaciones deportivas se focaliza en cuatro áreas, donde pueden desarrollar sus acciones, no necesariamente excluyentes de otros ámbitos: la filantropía, iniciativas con la comunidad de su entorno, actividades vinculadas a la educación de los jóvenes y/o acciones de salud con la juventud.

Los expertos coinciden en destacar que la RSC como herramienta de gestión de las empresas se ha incorporado a los clubes de fútbol en los últimos años, aunque desde el punto de vista académico no haya sido de interés para los investigadores, posiblemente por ser entendido más como una afición (Breithbarth y Harris, 2007, p. 2815). Sin embargo, también han comprendido que poner en marcha y desarrollar programas de RSC es beneficioso para su reputación y para la relación con sus públicos objetivos y con los intereses de estos (Breithbarth y Harris, 2008, p. 180). De ahí que las acciones de Responsabilidad Social que emprenden estas entidades deportivas puede entenderse desde la perspectiva de la teoría de la responsabilidad de la empresa y su relación con sus grupos de interés (stakeholders), y no sólo desde una visión de obtener beneficios para sus accionistas (Argadoña, 1998). Al mismo tiempo, aunque los clubes de fútbol comparten denominadores comunes en cuanto a la tipología de públicos y al sector productivo al que pertenecen (entendido este como el deporte profesional en el campeonato nacional de fútbol), deben tener en cuenta que existen también una serie de factores estructurales, geográficos, culturales y de objetivos empresariales que los diferencian y que afectan a las acciones sociales que desarrollen dentro de su estrategia de RSC, que estará condicionada por esos factores diferenciadores (Argadoña y Von Weltzien, 2009, p. 8).

Athanasopoulou *et al.* (2011) analizaron el comportamiento en materia de RSC de los clubes de fútbol griegos con mayor presencia internacional y detectaron que estas entidades, al implementar acciones de compromiso social, han incrementado su reputación como club y la imagen del equipo ante los seguidores y los patrocinadores, aumentado, por tanto, su valor de marca. Al mismo tiempo, indicaron que aunque no existen herramientas que puedan medir los efectos de la RSC sobre la gestión empresarial, sí se pueden apreciar que determinados indicadores pueden reflejar el éxito de esas iniciativas, entre otras, las cifras de asistencia a los eventos que organizan, la exposición mediática de los mensajes que genera en torno a esas acciones de RSC el departamento de Comunicación o el interés que muestran potenciales patrocinadores en sponsorizar al equipo. No es extraño, a la vista de estas conclusiones, que diferentes instituciones, vinculadas al fútbol como la FIFA, pero también externas a este deporte como la consultora Deloitte and Touche, hayan trasladado a los clubes de fútbol la necesidad de integrar en sus áreas de gestión la Responsabilidad Social Corporativa. (Breithbarth y Harris, 2008, p. 182), y que ya aplican clubes de ligas como la española, la alemana o la turca (Akansel *et al.*, 2010).

Sin embargo, son los clubes de fútbol profesionales en el Reino Unido los pioneros en desarrollar desde hace años políticas de RSC, especialmente las basadas en los trabajos y programas que favorezcan la inclusión social de grupos minoritarios y en iniciativas que impulsen la regeneración de las comunidades en las que interactúan estas entidades deportivas (Tacon, 2007, pp. 4-5). Estas iniciativas, si duda alguna, están vinculadas a los modelos de gestión de los clubes de fútbol, que condicionan el comporta-

miento socialmente responsable de estos (Hamil, *et al.*, 2010), también en cuanto a sus prácticas de gobernanza corporativa, que refuerzan el diálogo estratégico, tanto con los accionistas como con los seguidores, los trabajadores del club y los representantes sociales del entorno en el que se desenvuelven (Michie y Oughton, 2005, p. 522). Sin olvidar que los clubes de fútbol, contemplados como organizaciones que tratan de conciliar la actividad deportiva inherente a su condición de club de fútbol con su perfil de negocio, propio de una empresa, son conscientes de que la relación entre esos dos factores es complicada y que afecta tanto a las prácticas de gobierno corporativo que desarrollan como al desempeño financiero en su gestión (Hamil *et al.*, 2004, pp.45-46). Por ello, los clubes que disputan la Premier League inglesa o el campeonato de Escocia apuestan por la transparencia de su gestión empresarial a través de los diferentes informes corporativos que anualmente emiten y en los que se incluye toda la información necesaria para socios, accionistas y seguidores de estas entidades: desde el gobierno corporativo, los balances de cuentas y las operaciones financieras hasta las acciones sociales de la entidad (Morrow, 2007).

Por otra parte, los clubes de fútbol, cuentan con la ventaja de su dimensión mediática y del atractivo para sus stakeholders (Smith y Westerbeek, 2007), lo que las diferencia de otras empresas que también emplean la RSC como estrategia corporativa. En el caso de los clubes de fútbol de la Premier League se considera que la RSC ayuda a estas organizaciones a atraer un mayor número de aficionados a los estadios (Tacon y Walters, 2010). Otros clubes, con una dimensión global, como el Manchester United, el FC Barcelona o el Real Madrid CF han adver-

tido que la estrategia empresarial de integrar en su gestión una serie de plataformas y soportes comunicativos ha favorecido, según Richelieu *et al* (2008, p. 39), la internacionalización de la marca, ya que les permite construir una imagen positiva a partir de sus éxitos deportivos y de su reputación conseguida por las acciones de RSC. El hecho de que las relaciones que las organizaciones deportivas mantienen con su entorno estén vinculadas a un comportamiento socialmente responsable, genera reputación a través de la publicity que se realiza sobre los actos de RSC que ponen en marcha estas entidades deportivas (Stoldt *et al.*, 2006, pp. 14-15) Por lo que, para gestionar esa visibilidad mediática, estas organizaciones deportivas se apoyan, fundamentalmente, en los departamentos de Comunicación de la entidad, como es el caso el RCD Espanyol, empleando, además, todos los soportes y medios propios de los que dispone el club, como la web, las revistas y la televisión corporativas (Ginesta y Ordeix, 2010, p. 8). El FC Barcelona y el Real Madrid CF, además, editan revistas corporativas específicas para comunicar sus acciones de Responsabilidad Social a sus públicos estratégicos (Ginesta, 2010, p. 151).

Conviene destacar, asimismo, la contribución que el llamado “deporte rey” realiza en la denominada acción social de las organizaciones. Su aportación a las causas sociales, como parte de las estrategias empresariales de reputación corporativa, no solo forma parte de la gestión empresarial de estas entidades, sino que también afecta a organismos supranacionales. Un ejemplo de la contribución de los clubes a iniciativas sociales es el acuerdo establecido entre la Fundación del FC Barcelona y Unicef, por el cual el club azulgrana contribuye con 1,5 millones de euros anuales “para llevar a cabo proyectos inte-

grales, seleccionados conjuntamente entre la Fundación y Unicef en beneficio de los niños vulnerables”².

Pero esa vertiente solidaria se traslada también a las organizaciones que rigen los destinos del fútbol profesional en Europa. En abril de 2008, la Asociación Europea de Ligas de Fútbol Profesional (AELFP) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) firmaron un acuerdo de cooperación, en el que se revela que el fútbol es una herramienta clave para el desarrollo y promoción de la lucha contra el hambre y para la consecución de lo plateado en el programa Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU: reducir a la mitad el porcentaje de personas que padecen hambre y pobreza en el mundo para 2015³.

La RSC en los clubes de fútbol españoles: el compromiso social del FC Barcelona

Hruschka *et al.* (2010) advierten que los clubes de fútbol profesionales españoles han adquirido una sensibilización con las acciones de Responsabilidad Social, que se manifiesta en la creación de fundaciones para vehicular todas las iniciativas sociales. Para Ginesta y Ordeix (2010, p. 16) esta decisión adquiere un significado más importante: “Las fundaciones contribuyen a la construcción de la personalidad de las organizaciones a las que están asociadas. Son un gran marco de relación que construye actitud colectiva en simbiosis con el entorno, sea a nivel local (por ejemplo, con las escuelas de fútbol del

² Fundación del FC Barcelona. Consultar en su web corporativa: <http://www.fcbarcelona.cat/web/Fundacio/castellano/>

³ Se puede consultar este documento en la URL: <http://www.fao.org/newsroom/es/news/2008/1000827/index.html>

Espanyol o el proyecto de apadrinamiento de jugadores de la Federación) o a nivel internacional (con los proyectos XICS del FC Barcelona)".

La constitución de las fundaciones como sistema de gestión de la RSC está vinculada, por otra parte, a la responsabilidad añadida que han adquirido los clubes españoles por su condición de Sociedades Anónimas Deportivas, dadas las repercusiones sociales que tienen sus actividades deportivas (García Caba, 2008), que para Canyelles (2009) tiene una lectura añadida: "Las cifras económicas que mueven, el interés mediático que suscitan, las pasiones que mueven, y el interés global que captan indican que, de manera similar a lo que se ha producido en el mundo de la empresa, se ha pasado a una nueva era marcada por la gestión del conocimiento y otros activos intangibles que son los que aportan el valor organización. Así, se perfila que la gestión de su responsabilidad social debería convertirse en un requerimiento de acuerdo con los modelos más avanzados de *management*." (Canyelles, 2009).

EL FC Barcelona se ha constituido en paradigma de esa visión de gestión empresarial vinculada al compromiso social. Con el acceso de Joan Laporta a la presidencia del FC Barcelona, después de los mandatos de Nuñez y Gaspart, se inició en el club un proceso acelerado para recuperar la transparencia en la gestión de la entidad, aplicando buenas prácticas de gobernanza e impulsando iniciativas de RSC que reforzaran la reputación corporativa (Hamil *et al.*, 2010).

La RSC en el FC Barcelona durante el mandato de Laporta era la consecuencia natural de aplicar el modelo de gestión que se denominó "Círculo Virtuoso", en el que estaban implicadas tres áreas: la deportiva, con la contratación de los mejores jugadores que implicara éxitos en las

distintas competiciones en las que participaban; la económica, que dependía en buena medida de la gestión de esos éxitos deportivos para atraer nuevos y mayores recursos económicos y de financiación y ampliar la masa social del club; y la social, incidiendo en un comportamiento socialmente responsable que reforzara su identidad cultural y social (Hamil *et al.*, 2010).

El modelo de RSC implantando por la junta directiva del FC Barcelona en la era Laporta inició su andadura apoyándose en la Fundación, constituida en 1994, pero ampliando su ámbito de actuación más allá de la esfera de la comunidad autónoma de Cataluña. La firma del convenio con la UNESCO, para promover el papel que puede desempeñar el deporte en el apoyo a la labor de la organización en la educación, la inclusión social, la alfabetización y la ciudadanía, amplificó ese papel socialmente responsable del club a escala mundial. Comunicativamente, toda la visibilidad de estas acciones tenían su punto de partida en la web corporativa del club (Hamil *et al.*, 2010). Además, el club, durante esa época, decidió destinar un 0,7% del presupuesto del club a la fundación del Barça, que lo destinó a colaborar en apoyo a los Objetivos del Desarrollo del Milenio de la ONU⁴ y a UNICEF, cuyo logotipo se colocó en la vestimenta del equipo, cuando hasta la fecha el club había tenido a gala haber mantenido la equipación sin ninguna imagen corporativa de los patrocinadores. El objetivo de estas acciones era claro: reforzar la imagen de marca de la entidad, que ya se había diferenciado con el lema "Més que un club" (Hamil *et al.*, 2010). Con la llegada de Sandro

4 Este plan de acción mundial puesto en marcha por Naciones Unidas busca, a través de ocho objetivos, ayudar a la lucha contra la pobreza en el mundo. Se puede consultar en la url: <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>

Rossell a la presidencia del FC Barcelona, el club ha incluido el logotipo de la Qatar Foundation en la camiseta, que acompañara al de UNICEF, y que ha supuesto un importante aporte económico a la entidad⁵, aunque haya generado controversias⁶.

Conclusiones

El proceso de profesionalización de los clubes de fútbol desde la última década del siglo XX ha posibilitado la implementación de políticas de Responsabilidad Social Corporativa por estas entidades, que deben entender que no solo beneficia las relaciones con sus públicos objetivos, sino que también incrementa sus unidades de negocio y favorece la dirección estratégica para gestionar la entidad (Breitbarth y Harris, 2010). Al mismo tiempo, las acciones de RSC que desarrollan los clubes de fútbol profesionales están necesariamente vinculadas a fomentar valores sociales, dado el nivel mediático y de influencia en determinados sectores de la sociedad que poseen estas

entidades, especialmente en el caso de aquellos clubes que son referentes a nivel mundial, como el Manchester United, el Real Madrid CF o el FC Barcelona. No obstante, es conveniente que cualquier iniciativa de RSC que pongan en marcha los clubes de fútbol se implemente de acuerdo con una estrategia integral de la entidad, acorde con sus valores y su cultura corporativa.

Por otra parte, resulta significativo que, desde el punto de vista de la RSC como generador de reputación de la organización ante la opinión pública y sus propios stakeholders (Deegan, 2002), estas organizaciones hayan comprendido la necesidad de impulsar e incrementar su visibilidad a través de la comunicación corporativa y de los medios de comunicación (Deephhouse, 2000), aunque en muchas ocasiones la viabilidad de las acciones sociales que desarrollan y su cobertura mediática se deba en mayor medida al peso en la opinión pública de la marca del club y no al valor de las fundaciones que gestionan la RSC de la entidad.

5 El club ingresará más de 150 millones de euros durante las seis temporadas del acuerdo. Más información en la url: <http://www.fcbarcelona.com/web/castellano/noticias/club/temporada10-11/12/10/n101210114494.html>

6 Especialmente porque contrastaba que el logotipo de UNICEF tenga un carácter solidario y el de Qatar Foundation implica un reembolso económico. Url <http://www.mundodeportivo.com/gen/20101213/54087046370/noticia/rosell-tras-firmar-el-acuerdo-con-qatar-foundation-seguimos-teniendo-una-camiseta-solidaria.html>

Bibliografía

- Akansel, B., Ates, E., Tapan, P., y Özden, Y. (2010). Implementation of CSR at European Football Clubs. En FIFA/CIES Programme in Sport Management 2010. Extraído desde http://cies-uni.org/files/BU_implementation_of_csr_at_european_football_clubs.pdf.
- Argadoña, A. (1998). La teoría de los stakeholders y el bien común. En *IESE, Universidad de Navarra, Documento de Investigación n° 355, enero*. Extraído desde <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0355.pdf>
- Argadoña Rámiz, A., y von Weltzien Hoivik, H. (2009). Corporate social responsibility: One size does not fit all. Collecting evidence from Europe. En *IESE Business School, Working Paper 834, November*. Extraído desde <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0834-e.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*, 1 (4), 1-11.
- Bodet, G., y Chanavat, N. (2010). Building global football brand equity. Lessons from the Chinese market. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22 (1), 55-66.
- Boon, G. (2000). Football finances: too much money? En Hamil, S., Michie, J., Oughton, C., y Warby, S. (Eds.). *Football in the digital age*. Edinburgh: Mainstream Publishing.
- Breitharth, T., y Harris, P. (2007). Conceptualising the Role of Corporate Social Responsibility in Professional Football. Ponencia presentada en Anzmac 2007 Reputation, Responsibility & Relevante.. Extraído desde http://conferences.anzmac.org/ANZMAC2007/papers/T%20Breitharth_1a.pdf
- Breitharth, T., y Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, 8,(2), 179-206
- Brown, A. (2010). The social and community value of football. En *Supporters Direct. Full Report. June 2010*. Extraído desde http://clients.squareeye.net/uploads/sd/Full_Report_singles_3C.pdf
- Canyelles, J.M. (2009). Deporte y Responsabilidad Social: el caso Barça. Extraído desde http://www.masr.com.mx/wp-content/uploads/2009/06/artjmcanyelles_deporte_y_rse_fcbarcelona.pdf
- Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: *Business and Society*, 38 (3), 268-295.
- Castillo Esparcia, A. (2010) La dirección estratégica en comunicación en las organizaciones. Retos y oportunidades. En *Actas del II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – Universidad La Laguna*. Extraído desde http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas_2010/Castillo_Esparcia.pdf
- Cutlip, S., Center, A. y Broom, G. (2001). *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000
- Deegan, C. (2002). The legitimising effect of social and environmental disclosures: A theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311.
- Deephouse, D. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091-1112.
- Desbordes, M. (2007). Introduction: new directions for marketing in football. En Desbordes, M. (Ed.). *Marketing and Football: An International Perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Frankental, P. (2001). Corporate social responsibility: A PR invention?. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 18-23.
- Galindo, Á. y Fernández, B. (2007). *Responsabilidad Social Corporativa y Medios de Comunicación*. Salamanca: Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.
- García Caba, M.M. (2008). Nuevas alianzas estratégicas para una entidad deportiva: ¿cómo mejorar la gestión y obtener un mejor posicionamiento y valor a través de la RSC? *Boletín Mensual del Centro de Investigación de Economía y Sociedad. Universidad de Barcelona, Junio*.
- García del Barrio, P. y Pujol, F. (2008). El papel del fútbol en la sociedad actual. Fútbol: ocio y negocio. *Revista Empresa y Humanismo*, XI (1), 89-108.
- García del Barrio, P. y Pujol, F. (2007). Hidden monopsony rents in winner-take-all markets. *Managerial and Decision Economics*, 28, 57-70.
- Ginesta Portet, X. (2010). Los medios propios de los clubes de fútbol españoles. De la revista oficial a los canales de TDT. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 16, 145-166.

- Ginesta, X, y Ordeix, E. (2010, febrero 3-5). Fundaciones y deporte: cómo el fútbol profesional catalán comunica su Responsabilidad Social Corporativa. En *Actas del II Congreso Internacional AE-IC Comunicación y desarrollo en la era digital. Málaga 2010*. Extraído el 9 de diciembre desde <http://www.aeic2010malaga.org/upload/ok/230.pdf>
- Gómez López-Egea, S. (2007). Desafíos de un club de fútbol hoy. *Revista de la Liga de Fútbol Profesional*. Extraído el 10 de diciembre desde http://www.iese.edu/es/files/CSBM-%20desaf%C3%ADos_tcm5-15489.pdf
- Hamil, S., Holt, M., Michie, J., Oughton, C., y Shailer, L. (2004). The corporate governance of professional football clubs. *Corporate Governance*, 4 (2).
- Hamil, S., Walters, G. y Watson L. (2010) The Model of Governance at FC Barcelona: Balancing Member Democracy, Commercial Strategy, Corporate Social Responsibility and Sporting Performance. *Soccer & Society*, 11 (4), 474-504.
- Henry, I. y Lee, P.C. (2004). Governance and ethics in sport. En Chadwick, S. and Beech, J. (Eds.). *The Business of Sport Management*. Harlow: Pearson Education.
- Hill, J.S., y Vincent, J. (2006). Globalisation and sports branding: The case of Manchester United. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, may, 213-230
- Hruschka Campestrini, G., Graciano Luz, A., Molina Moreno, V., y Cunha, L.M. (2010, septiembre 15-18). *Análise da responsabilidade social corporativa no futebol: comparação entre clubes espanhóis, portugueses e brasileiros*. Artículo presentado en Conference of the European Association for Sport Management EASM 2010, Praga, República Checa.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Pearson Education
- Lago, U., Simmons, R., y Szymanski, S. (2006). The Financial Crisis in European Football: An Introduction. *Journal of Sports Economics*, 7, 3-12
- Lewis, S. (2001). Measuring corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 31-35.
- Michie, J., y Oughton, C. (2005). The Corporate Governance of Professional Football Clubs in England. *Corporate Governance: An International Review*, 13, (4).
- Míguez González, M.I. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituyente en el mareo tórico de las relaciones públicas. *Zer. Revista de Estudios de Comunicación*, 23, 183-197.
- Morrow, S. (2007). *The Business of Football: Image Management in Narrative Communication*. Edimburgo: Institute of Chartered Accountants of Scotland.
- Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Societies*. Glencoe, IL: Free Press.
- Rahman, S. (2011). Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility. *World Review of Business Research*, 1 (1), 166-176.
- Richelieu, A., López, S., y Desbordes, M. (2008). The internationalisation of a sports team brand: The case of European soccer teams. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, October, 29-44.
- Rouvrais-Charron, C., y Durand, C. (2009). European football under close scrutiny. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, april, 230-243.
- Senaux, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal Sport Management and Marketing*, 4 (1), 4-17.
- Solano Fleta, L. (1995). *Fundamentos de las Relaciones Públicas*. Madrid: Ed. Síntesis.
- Steiner J.F. (2005). *Business, government, and society: a managerial perspective: text and cases*. New York: McGraw-Hill Professional.
- Stoldt, G.C., Dittmore, S.W. y Branvold, S.E. (2006). *Sport Public Relations. Managing Organizational Communication*. Leeds. United Kingdom: Human Kinetics.
- Tacon, R. (2007). Football and social inclusion: Evaluating social policy. *Managing Leisure* 12, 1-23.
- Tacon, R. y Walters, G. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*, 16 (4), 566-586.
- Walker, M. B., Kent, A., y Rudd, A. (2007). Consumer reactions to strategic philanthropy in the sport industry. *Business Research Yearbook: Global Business Perspectives*, 14(2), 926-932.
- Yang, D., Sonmez, M. (2005). Intangible balls. *Business Strategy Review*, 16 (2), 38-47.

