

TRABAJO FIN DE GRADO

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LOS CLUBES DE FÚTBOL ESPAÑOLES:

Estrategias de desarrollo organizativo.

David Riquelme Castellón.

Tutora: Doña Beatriz Picazo Rodríguez.

Fecha de entrega: 14 de junio de 2018.



Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela.

Índice

1. Resumen ejecutivo.....	3
Figura 1: Línea del tiempo de los clubes de fútbol de la Primera División española.....	4
2. Introducción.....	5
3. Objetivos e hipótesis.....	6
4. Metodología del trabajo.....	7
5. Responsabilidad Social Corporativa.....	8
5.1. Origen y definición y aplicación al mundo del futbol.....	8
5.2. Contexto Institucional: Global Reporting Initiative.....	10
Tabla 1: Indicadores Global Reporting Initiative.....	11
Figura 2: El Global Reporting Initiative en los clubes de fútbol de la Primera División española.....	23
5.3. Importancia de los grupos de interés y de la creación de valor como estrategia de sostenibilidad.....	26
Figura 3. El modelo de los grupos de interés.....	29
6. Desarrollo del trabajo.....	32
6.1. Análisis comparativo de los elementos de RSC, en los Clubes de Fútbol Españoles (misión, visión y valores) y acciones socialmente responsables.....	32
Figura 4: Mapa de ubicación de los Clubes de Fútbol de la Primera División española 2017-2018.....	33
Tabla 2: Elementos de la RSC en los clubes de fútbol de la Primera División española.....	51
Figura 5: Línea del tiempo de los clubes de fútbol de la Primera División española.....	54
6.2. Identificación de estrategias de RSC, que llevan a cabo los Clubes de Fútbol Españoles.....	55
Figura 6: Pirámide de Carrol sobre la Responsabilidad Social Corporativa.....	56
Figura 7: Matriz de las estrategias de Ansoff.....	58
7. Conclusiones.....	61
8. Referencias.....	63
8.1. Bibliografía.....	63
8.2. Web Grafía.....	64

1. Resumen ejecutivo.

En nuestra sociedad avanzada y global, cada vez son más comunes las entidades que apuestan por la Responsabilidad Social Corporativa, como una medida de creación de valor, asumiendo normas y leyes con el fin de ser éticamente transparentes y responsables.

En el mundo del fútbol también se encuentran incluidos numerosos clubes que tienen presente este concepto, por el cual desarrollan, participan y crean fundaciones, programas o proyectos sociales con el objetivo de mejorar la vida de las personas, realizando labores humanitarias a través del deporte o asociándolas al mismo (en este caso, el fútbol). Por todo ello, el fútbol es considerado uno de los deportes más seguidos en todo el mundo por los valores que representa o que hace llegar a sus aficionados más sentimentales o más fieles seguidores.

Durante del desarrollo del presente trabajo analizaremos la forma en la que los clubes de fútbol españoles se vuelcan con el entorno a nivel social, medioambiental y económico, a través de sus estrategias de sostenibilidad.

Además, analizaremos cómo cada uno de los equipos de la Primera División española opta por llevar a cabo unas determinadas acciones responsables socialmente y si tienen declarada una misión, una visión y unos valores definidos. Y como no, si la organización sin ánimo de lucro Global Reporting Initiative ha conseguido que todos los clubes tengan memorias de responsabilidad social corporativa.

El fútbol mueve masas, por ello es fundamental que efectúen acciones positivas y éticamente responsables por el conjunto de la ciudadanía, por el impacto social que produce en ella.

Figura 1: Línea del tiempo de los clubes de fútbol de la Primera División española (Elaboración Propia).



Fuente: Imágenes de Google (Images, s.f.).

2. Introducción.

“La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general” (Social).

Este concepto surge en la década de los 50 en Estados Unidos, por el autor Howard R. Bowen (1953) con su obra: *Social Responsibilities for the Bussinessman*, por el cual es consagrado como padre de La Responsabilidad Social Corporativa. Por tanto, Bowen desarrolla una nueva filosofía de hacer negocios que va más allá de obtener resultados económicos, sino que aborda un impacto con su actividad empresarial en la vida de las personas (Dueñas, 2015).

En la actualidad las instituciones organizativas apuestan por este concepto que cada día tiene más relevancia en el mundo de los negocios, ya que la RSC se ha convertido en un tema que sustenta sentencias morales, éticas, financieras, medioambientales y socioeconómicas en la actividad empresarial (Luz, 2012).

Haciendo referencia a lo indicado anteriormente, en el contexto futbolístico no se queda atrás, ya que los clubs de fútbol aplican la RSC como una herramienta primordial en su día a día, ya que el fútbol es un deporte con un gran eco social y mediático, que ha ido evolucionado de manera transcendental en lo deportivo a lo largo de los años, convirtiéndose en un espectáculo capaz de transmitir valores y sentimientos por los cuales los aficionados se sienten identificados (Melero, 2016).

Cabe destacar que los clubs de fútbol profesionales utilizan la RSC como una estrategia empresarial de gestión y comunicación que aporta un valor añadido sirviéndole para incrementar su reputación de marca y notoriedad en un ámbito diferente a lo deportivo.

De este modo podemos confirmar que la RSC en los clubs de fútbol está teniendo una mayor importancia, ya que estas entidades deportivas se sensibilizan en acciones responsables en todos los ámbitos teniendo en cuenta a sus grupos de interés (stakeholders) construyendo una imagen positiva que va más allá de los éxitos deportivos (Olabe, 2012)

3. Objetivos e hipótesis.

Durante el desarrollo de este informe vamos a abordar la Responsabilidad Social Corporativa en el mundo del deporte, en concreto en el ámbito futbolístico nacional. Específicamente se afrontará cómo los Clubes de Fútbol Españoles llevan a cabo estrategias de desarrollo empresarial desde una perspectiva socialmente responsable, clarificando la ejecución de acciones responsables con los grupos de interés más relevantes presentes en su actividad organizativa. Se explicará si dichos agentes de interés y las estrategias de desarrollo intentan fomentar el crecimiento y desarrollo estratégico de los diferentes clubes. Y también como los clubes se conforman como modelos de reputación o notoriedad destacando su marca como entidad deportiva.

Por tanto, de acuerdo con lo comentado anteriormente, se detallan los siguientes objetivos que vamos a estudiar para intentar dar respuesta a las hipótesis que van a continuación:

- Conocer el concepto y elementos de Responsabilidad Social Corporativa aplicado en el fútbol como organización.
- Conocer cómo poder medir el impacto social de la Responsabilidad Social Corporativa en el fútbol: Global Reporting Initiative (desde una perspectiva social).
- Identificar los grupos de interés, en los clubes de fútbol españoles para la creación de valor.
- Identificar las distintas estrategias de Responsabilidad Social Corporativa de los clubes de fútbol españoles, así como la descripción de las diferentes acciones que llevan a cabo.

Por otro lado, las hipótesis que buscamos para sustentar este trabajo son las siguientes,

- *HIPÓTESIS 1:* ¿Está presente la Responsabilidad Social Corporativa en el ámbito futbolístico en España?
- *HIPÓTESIS 2:* ¿Los clubes españoles de fútbol, desarrollan memorias de Responsabilidad Social Corporativa?
- *HIPÓTESIS 3:* ¿Las acciones de Responsabilidad Social Corporativa de los clubes españoles, sirven como estrategias de desarrollo organizativo?

4. Metodología del trabajo.

El presente trabajo se centra en conocer tanto el concepto como los elementos de Responsabilidad Social Corporativa analizando como se llevan a cabo en los clubes de la Primera División española considerándolos como organizaciones, medir el impacto social de los mismos en el fútbol a través del Global Reporting Initiative, identificar los grupos de interés (para la creación de valor) y las diferentes estrategias de Responsabilidad Social Corporativa que tienen y llevan a cabo los clubes de fútbol españoles, así como la descripción de las diferentes acciones socialmente responsables que ejecutan.

Basándonos en la búsqueda de información para poder dar respuesta a los objetivos propuestos anteriormente, hemos seleccionado los veinte clubes de fútbol españoles que militan en la Primera División de la Liga Profesional de Fútbol.

Durante el desarrollo del trabajo hemos obtenido información de fuentes primarias como es el caso del manual “La dirección estratégica de la empresa” de Guerras & Navas para poder profundizar en los conceptos estratégicos antes de hacer hincapié en la aplicación que hacen los clubes de fútbol de los mismos.

En este sentido, la gran parte del trabajo se ha obtenido a través de fuentes secundarias y de las distintas páginas webs oficiales (web-grafía) que tienen los Clubes de Fútbol Españoles, para poder conocer el origen de cada uno de los mismos y poder analizar e identificar si cada uno de ellos utilizan la Responsabilidad Social Corporativa como un factor de desarrollo estratégico, contemplando a los grupos de interés como una medida de sostenibilidad, a través de acciones meramente responsables con el entorno que les rodea.

Además, para poder mostrar toda la información del presente trabajo de una forma más visual y generalizada, he elaborado a través de la información obtenida tablas y figuras para facilitar la comprensión del texto.

Por lo tanto, y para concluir, el motivo del uso de este tipo de metodología de trabajo se debe a que de una forma sencilla y de manera directa podemos conocer en profundidad el origen de cada club de fútbol, es decir, su año y lugar de fundación, conocer de forma no sesgada los conceptos estratégicos utilizados durante el desarrollo de este trabajo, y conocer de primera mano, el uso que hacen de los

mismos los clubes de fútbol de la primera división española a través de sus páginas webs oficiales.

5. Responsabilidad Social Corporativa.

5.1. Origen y definición y aplicación al mundo del futbol.

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa nace en Estados Unidos a finales de los años cincuenta y principios de los setenta del siglo XX y empieza a desarrollarse en España a partir de la década de los noventa, ya que la sociedad pensaba que, a través del desempeño de su trabajo, en determinadas organizaciones estaban colaborando con el mantenimiento y crecimiento político del país.

En consecuencia, de todo esto, la sociedad al igual que va cambiando con los pasos de los años también comienza a pedir cambios en los negocios y una mayor implicación del entorno empresarial promoviendo una conducta más ética, sostenible y respetuosa con la sociedad y el medio ambiente que va más allá de la rentabilidad económica.

Básicamente, la RSC engloba todas las políticas o acciones concretas que, protagonizadas por la organización, ayudan a la sociedad y su entorno repercutiendo de una manera positiva, y en el largo plazo, en la mejora de la imagen corporativa como una estrategia de negocio teniendo presente la necesidad de incorporar preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos (Boxo, 2012).

La Responsabilidad Social Corporativa a través del paso de los años ha adquirido un mayor protagonismo, como también ha adquirido diversas definiciones, pero en casi todos los enfoques podemos encontrar muchos puntos en común, por el cual ha permitido llegar a un consenso sobre el concepto de RSC.

La definición más conocida es la que tiene presente la Comisión Europea en su libro Verde: "*La RSC es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores*".

A pesar de ello, el concepto de Responsabilidad Social Corporativa no se queda en el que hemos mencionado anteriormente sino, podemos encontrar infinitas definiciones, pero si tenemos que destacar alguna más sería la del autor Ricardo

Fernández García por el cual desglosa esta 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”*.

En segundo lugar, puntualiza el concepto de la Responsabilidad Social Corporativa 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”*.

Y, por último, 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”* (Melero, 2016).

Como podemos observar hay diferentes conceptos de RSC, pero se resume sobre todo en ser responsable y comprometido en el buen hacer como una medida de actuación que está por encima de lo material.

Una vez comentados, aunque sin profundizar, los diferentes conceptos de Responsabilidad Social Corporativa, vamos a adentrarnos en la aplicación que tiene este concepto en el ámbito futbolístico.

La sociedad es consciente de que el deporte más practicado en casi todo el mundo es el fútbol, ya que para jugar a este deporte solamente se necesita una pelota y alguien con quien jugar, por este motivo el fútbol expresa una serie de sentimientos y valores por el cual sus aficionados más fanáticos se sienten identificados. Es por ello que el fútbol profesional cada año va cobrando un mayor protagonismo alcanzado una mayor dimensión económica y comercial, por tanto, esto requiere que los clubes de fútbol adopten la Responsabilidad Social Corporativa.

Esta adopción viene dada por una profesionalización en su gestión empresarial y deportiva, ya que una buena gestión de la marca y de las relaciones con los grupos de interés les va a servir como una estrategia de sostenibilidad y viabilidad financiera.

En 2005 la consultora Deloitte & Touche recomendaba a los clubes de fútbol que integraran la RSC en su gestión por el cual debían de redactar informes financieros anuales, financiación del club, patrocinio, actividad comercial, etc. Estas medidas de

transparencia y de buen gobierno corporativo de los clubes de fútbol hacen que la imagen de marca de los equipos sea una prioridad y no una excepción (Saiz, 2014).

5.2. Contexto Institucional: Global Reporting Initiative.

El contexto institucional está presente en casi todas las organizaciones independientemente de la actividad empresarial a la que se dedique, es por ello que, en el año 1997, en los Estados Unidos surgió un proyecto bautizado como Global Reporting Initiative.

El Global Reporting Initiative es una organización sin ánimo de lucro fundada por CERES y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), cuyo objetivo es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones, por el cual tiene un extendido marco que incluye una Guía gratuita para la elaboración de memorias, estableciendo una serie indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social.

Por tanto, este desempeño por divulgar la sostenibilidad ayuda a gestionar los posibles riesgos y aprovechar nuevas oportunidades que se presenten a las instituciones empresariales, protegiendo el medio ambiente y mejorando a la sociedad, de este modo prosperan económicamente mejorando la gobernación y las relaciones con los grupos de interés más allegados y como no mejorando las reputaciones y la confianza (Intedya, 2017).

Según Manuel Bestratén Belloví, en su informe Responsabilidad Social de las Empresas: Modelo GRI, el Global Reporting Initiative establece una serie de indicadores con un código cada uno, para que puedan ser auditadas las memorias de sostenibilidad, de modo que incluyen todos los indicadores requeridos y de este modo se pueda comparar las actuaciones de distintas empresas (Belloví, 2014).

Por tanto, a raíz de esta información se ha confeccionado una tabla para mostrar cómo se clasifican estos indicadores:

Tabla 1: Indicadores Global Reporting Initiative

INDICADORES DEL GLOBAL REPORTING INITIATIVE	CATEGORÍA DE LOS INDICADORES	ASPECTO
ECONÓMICOS	IMPACTOS ECONÓMICOS	Desempeño económico
		Presencia en el mercado
		Impactos económicos indirectos
		Prácticas de adquisición
AMBIENTALES	AMBIENTALES	Materiales
		Energía
		Agua.
		Biodiversidad.
		Emisiones
		Aguas residuales y residuos.
		Productos y servicios



SOCIALES	PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO	Cumplimiento normativo.
		Transporte.
		Evaluación de los proveedores sobre prácticas ambientales.
		Mecanismo de quejas.
		Empleo.
		Relaciones empresa/trabajadores.
		Salud y seguridad en el trabajo.
		Formación y educación.
		Diversidad e igualdad de oportunidades
		Remuneración equitativa entre mujeres y hombres.
		Evaluación de los proveedores sobre prácticas laborales.
		Mecanismo de quejas.
		No discriminación
		Libertad de asociación y convenios colectivos.
	DERECHOS HUMANOS	Explotación infantil
		Trabajos forzados.
		Prácticas de seguridad
		Derechos de los indígenas
		Evaluación de los proveedores sobre prácticas de derechos humanos.
		Mecanismo de quejas.
	SOCIEDAD	Comunidades locales.
		Anticorrupción
		Política pública
		Comportamiento de competencia desleal
		Evaluación de los proveedores sobre impactos en la sociedad.
		Mecanismo de quejas
	RESPONSABILIDAD DE PRODUCTO	Salud y seguridad del cliente.
		Etiquetado de productos y servicios
Comunicaciones de marketing		
Privacidad del cliente		
Cumplimiento normativo.		

Fuente: Elaboración propia

Como hemos podido observar a través de la tabla, estos son los indicadores que recoge el Global Reporting Initiative, clasifica a los mismos en distintas categorías, de modo que las empresas puedan desarrollar y crear memorias de sostenibilidad con el objetivo de ser responsables con su entorno.

Esta implicación de ser responsables lleva una tarea ardua, ya que hay que tener muchos puntos en cuenta, por ello para poder responder uno de los objetivos motivados en este trabajo, vamos a analizar mediante una comparativa si los Clubes de Fútbol Españoles que militan en la Primera División de la Liga de Fútbol Profesional de la temporada 2017/2018, desarrollan memorias de Responsabilidad Social Corporativa desde una perspectiva social, es decir centrándonos en los indicadores sociales que recoge el Global Reporting Initiative.

Por lo tanto, atendiendo a lo establecido en los párrafos anteriores, vamos a describir los indicadores sociales de cada Club Español teniendo en cuenta las categorías de prácticas laborales y trabajo digno, derechos humanos, sociedad y responsabilidad del producto representados en el Global Reporting Initiative:

1. Real Club Deportivo de La Coruña:

Este Club perteneciente a la Comunidad de Galicia, desarrolla memoria de sostenibilidad, por el cual está muy detallada en todos los aspectos que engloba una organización empresarial teniendo muy presente el desempeño social (Coruña, s.f.).

- **Prácticas Laborales y Trabajo Digno.**

En este indicador podemos destacar la seguridad y salud en el trabajo, ya que este concepto lo tienen como una premisa fundamental, por el cual buscan garantizar la seguridad del capital humano en todos los eventos deportivos basándose en el más estricto cumplimiento de los requisitos legales aplicables en materia de seguridad, realizando una planificación de las actividades de seguridad.

Además, velan por la formación y educación de sus trabajadores con el objetivo de inculcar el trabajo en equipo como una premisa primordial, tanto en lo deportivo como en lo laboral.

- **Derechos Humanos.**

Creación de un equipo de fútbol femenino con el objetivo de integrar el compromiso del Club con la igualdad de oportunidades y promocionar la igualdad de género

acabando con la discriminación social, ya que el fútbol es un deporte predominantemente masculino.

- Sociedad.

Presenta protocolos de gestión interna que comprende amplios principios rectores, que constituyen un conjunto de normas referentes a los distintos ámbitos de la actividad del Club, vinculados a todos los profesionales o colaboradores del Real Club Deportivo y uno de ellos es la anticorrupción, conflictos de intereses, aceptación y ofrecimiento de regalos.

- Responsabilidad del producto.

Cumplimiento normativo sobre informar, formar y garantizar conocimientos en materia de privacidad.

2. Real Club Celta de Vigo:

Este Club perteneciente a la Comunidad de Galicia, no desarrolla memoria de sostenibilidad, por el cual no podemos medir sus indicadores sociales atendiendo a las correspondientes categorías representadas en el Global Reporting Initiative.

3. Athletic Club de Bilbao:

Este Club perteneciente a la Comunidad Autónoma del País Vasco, no desarrolla memoria de sostenibilidad, por el cual no podemos medir sus indicadores sociales atendiendo a las correspondientes categorías representadas en el Global Reporting Initiative.

4. Real Sociedad de Fútbol:

Este Club perteneciente a la Comunidad Autónoma del País Vasco desarrolla memoria de sostenibilidad, ya que por su trayectoria e historia, tiene un fuerte arraigo en la sociedad guipuzcoana, por ello tiene un compromiso firme basándose en la ética, la integridad, el respeto, la responsabilidad y la ejemplaridad, por lo que adopta un Código Ético que regule el ámbito material y los principios que la inspiran (Fútbol R. S., s.f.).

- Prácticas Laborales y Trabajo Digno.

En este indicador destacamos la relación entre la empresa y los trabajadores, ya que la Real Sociedad resalta que el fútbol, es un deporte de equipo que va más allá del terreno de juego, por ello los integrantes de la propia organización deben desarrollar

sus funciones con profesionalidad, honestidad y lealtad contribuyendo a generar un clima de confianza con el objetivo de conseguir el beneficio del interés común.

- Derechos Humanos.

“La Real Sociedad se adhiere sin reservas al Pacto Mundial de Naciones Unidas y a sus diez principios en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción, los cuales se inspiran en:

- a) La Declaración Universal de los Derechos Humanos.*
- b) La Declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo.*
- c) La Declaración del Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.*
- d) La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.”*

- Sociedad.

En este indicador la Real tiene muy presente a la comunidad local, ya que realiza donaciones a distintas organizaciones, por el cual estas donaciones deben ser transparentes siendo imprescindible determinar la identidad del receptor, el uso previsto de la donación y la razón de la misma.

- Responsabilidad del producto.

La Real Sociedad Considera que el comportamiento con sus proveedores y suministradores resultan indispensables para la consecución de los objetivos de crecimiento, por este motivo las relaciones con estos grupos deben de estar presididas por la confianza, el respeto, la transparencia y el beneficio mutuo, respecto a las condiciones contractuales pactadas por las partes.

5. Deportivo Alavés:

Este Club perteneciente a la Comunidad Autónoma del País Vasco no desarrolla memoria de sostenibilidad, por el cual no podemos medir sus indicadores sociales atendiendo a las correspondientes categorías representadas en el Global Reporting Initiative.

6. Fútbol Club Barcelona:

Este Club perteneciente a la Comunidad Autónoma de Cataluña desarrolla memoria de sostenibilidad, en este caso podemos considerar que lleva a cabo memoria,

aunque un poco incompleta respecto a los indicadores que recoge el Global Reporting Initiative, ya que recoge solamente las actividades sociales que ha ido realizando a lo largo del año y describiendo los éxitos deportivos de todos sus equipos en las diferentes modalidades deportivas.

No obstante, tenemos que añadir que recoge un indicador del GRI, que es el de Sociedad, ya que realiza acciones comprometidas con sus aficionados y socios legítimos del Club, por el cual se le reconoce de una manera directa la labor que ellos hacen por el Club de sus amores.

Por tanto, el Fútbol Club Barcelona se desvive por la satisfacción de todas aquellas personas que tienen un sentimiento de pertenencia por los colores blaugranas.

7. Sociedad Deportiva Éibar:

Este Club perteneciente a la Comunidad Autónoma del País Vasco desarrolla memoria de sostenibilidad, con el objetivo de recoger las principales líneas de trabajo de su fundación haciendo el club más cercano a la ciudadanía y devolviéndole parte del apoyo que le ha prestado a lo largo de los últimos años (Eibar, 2016).

- Prácticas Laborales y Trabajo Digno.

En virtud de convenios de colaboración imparten cursos de formación deportiva y universitaria, para formar a futuros entrenadores y gestores técnicos de Clubes de Fútbol.

- Derechos Humanos.

El compromiso de SD Eibar con la igualdad de género, lo expresa a través de su fundación, ya que para el Club: *“supone una plataforma sin parangón para la difusión de un modelo positivo de integración de la mujer en la vida activa de un club de fútbol profesional es total, y el ser el club de Primera División con el mayor porcentaje de mujeres en puestos de decisión es el mejor ejemplo para la proyección que se hace en esta materia.”*

- Sociedad.

A través de la Responsabilidad Social Corporativa, la SD Eibar con su fundación contribuye en todo tipo de iniciativas para la Comunidad Local más desfavorecida, ya que con estas acciones se puede construir un mundo mejor y más justo.

8. Girona Fútbol Club:

Este Club perteneciente a la Comunidad Autónoma de Cataluña desarrolla memoria de sostenibilidad, procurando llevar a cabo *“un marco de comportamiento compatible con una Sociedad democrática y respetuosa de la legalidad, estableciendo los fundamentos básicos de las personas, con el objetivo de lograr un comportamiento profesional ético, efectivo y responsable que defienda y proyecte a futuro la integridad y reputación del club”* (Club G. F., s.f.).

- Prácticas Laborales y Trabajo Digno.

El Girona F.C considera que el secreto de una empresa es un deber legal, de modo que el trabajo digno está presente en su día a día, por lo que hace mucho hincapié en proteger la información interna del club siguiendo unas pautas de confidencialidad marcadas por la privacidad.

- Derechos Humanos.

El Girona F.C quiere erradicar cualquier conducta de acoso o manifestación de violencia física o verbal por razón de raza, etnia, religión, sexo, orientación sexual, idioma, apariencia física u opiniones políticas.

- Sociedad.

Una de las actividades desarrolladas por el Girona es la anticorrupción, ya que se guían por los más estrictos estándares éticos, con la máxima integridad siendo honestos con un comportamiento coherente e inquebrantable.

- Responsabilidad del producto.

El Girona F.C vela por la privacidad del cliente por el cual intenta que haya una intermediación respetuosa y privada entre las partes estableciendo unas pautas de buen uso de las tecnologías que están al alcance.

9. Real Club Deportivo Espanyol:

Este Club perteneciente a la Comunidad Autónoma de Cataluña, desarrolla memoria de sostenibilidad muy detallada, ya que su presidente Chen considera: *“que la edición de esta memoria es fruto de un intenso y completo trabajo de autoanálisis para conocer más a fondo y detectar las potencialidades, los logros y las carencias de nuestro desarrollo económico, ambiental, social y de gobierno como entidad”*.

Por ello el RCD Espanyol tiene presente los indicadores sociales, ya que ha desarrollado el contenido de la memoria de sostenibilidad en base a las directrices G4 marcadas por el Global Reporting Initiative (Espanyol, 2015-2016).

- Prácticas Laborales y Trabajo Digno.

El RCD Espanyol basa su éxito en las personas, ya que considera que las personas ponen sus manos y su corazón todos los días tanto empleados deportivos, como no deportivos, directivos, socios, aficionados y proveedores. Por tanto, el Espanyol invierte en formación sobre el capital humano, para asegurar la calidad de los espectáculos, la gestión de la organización y el correcto funcionamiento de los procesos internos.

Esto les permite contribuir a los resultados del equipo mejorando las satisfacciones personales ayudándoles a cumplir sus objetivos profesionales.

- Derechos Humanos.

El RCD Espanyol tiene presente el aspecto material de la no discriminación, ya que lucha por un mundo igualitario en los aspectos raciales, sociales, orientaciones sexuales y religiones, con el objetivo de acabar con todo ese tipo de actuaciones, manteniendo una conducta ejemplar respetando a las personas.

- Sociedad.

El Espanyol tiene un rol muy importante con la comunidad que va más allá del espectáculo deportivo, por el cual adopta un rol de compromiso y responsabilidad desarrollando una doble vertiente: la social y la solidaria.

Por tanto, el club como su fundación crean iniciativas que apoyen el cambio social promocionando los valores del deporte y del fútbol, fomentando la integración social mediante programas educativos y apoyando a diversas ONG's.

- Responsabilidad del producto.

Para el RCD Espanyol la seguridad de los clientes en el estadio es primordial, ya que tienen en cuenta una serie de ítems, por el cual hace que se planteen los partidos con la máxima información, para que puedan garantizar el mejor nivel de seguridad.

Este planteamiento conlleva un estudio de varios elementos realizado por el Club, por el cual los divide en tres fases: prepartido, partido y postpartido comprobando que todos los efectivos solicitados estén en sus lugares y coordinados.

10. Real Madrid Club de Fútbol:

Este Club perteneciente a la Comunidad Autónoma de Madrid desarrolla memoria de sostenibilidad, ya que el Real Madrid es consciente: *“de la elevada repercusión social que transmite en todas sus actividades y por ello dedica recursos a cumplir con los más altos estándares de buen gobierno corporativo y transparencia”* (Fútbol R. M., s.f.).

A continuación, detallamos sus indicadores sociales:

- Prácticas Laborales y Trabajo digno.

El Real Madrid dedica sus esfuerzos a la formación y la educación tanto de sus empleados, como de sus jugadores ya sean los del primer equipo o los jóvenes que están en la cantera. Por ello desarrolla normativas de conducta basándose en los valores del madridismo, de modo que haya unos cimientos firmes que sirvan para el desarrollo del Club a través de prácticas éticas en cada sección laboral de la entidad deportiva.

- Derechos Humanos.

El Real Madrid vela por los derechos de todos los agentes que componen directa o indirectamente el club, por ello el Madrid lleva a cabo sistemas de control comprometidos con los principios de buen gobierno corporativo aplicado en todos los niveles de la gestión del club y erradicando cualquier acción de discriminación tanto dentro del club como fuera.

- Sociedad.

El Real Madrid concreta su compromiso con la sociedad a través de la actividad que desarrolla la Fundación Real Madrid, especialmente en la creación y gestión de escuelas de integración, apoyo a los colectivos desfavorecidos en especial dedicación a los niños y además comprometidos en materia de medio ambiente mejorando los esfuerzos de reciclaje de materiales y residuos y una utilización eficiente del agua con criterios ecológicos y de sostenibilidad.

- Responsabilidad del producto.

El Real Madrid asume responsablemente los medios de comunicación con una relación de colaboración basada en la profesionalidad y la transparencia informativa con los medios de comunicación social, sin perjuicio del cumplimiento de las normativas de protección de datos e informaciones y con el reconocimiento de la importante labor que desempeñan.

11. Club Atlético de Madrid:

Este Club perteneciente a la Comunidad Autónoma de Madrid no desarrolla memoria de sostenibilidad, por el cual no podemos medir sus indicadores sociales atendiendo a las correspondientes categorías representadas en el Global Reporting Initiative.

12. Getafe Club de Fútbol:

Este Club perteneciente a la Comunidad Autónoma de Madrid no desarrolla memoria de sostenibilidad, por el cual no podemos medir sus indicadores sociales atendiendo a las correspondientes categorías representadas en el Global Reporting Initiative.

13. Club Deportivo Leganés:

Este Club perteneciente a la Comunidad Autónoma de Madrid desarrolla memoria de sostenibilidad, ya que tiene como objetivo *“establecer una guía de conducta con normas de obligado y estricto cumplimiento que permitan a contribuir a salvaguardar el mantenimiento del buen nombre y prestigio de la entidad”* (Leganés, s.f.).

A continuación, detallamos sus indicadores sociales que tiene plasmados en su memoria con unos principios firmes basados en la ética, la dignidad, la honorabilidad, y la responsabilidad.

- Prácticas Laborales y Trabajo Digno.

“El Club Deportivo Leganés, S.A.D. espera de todos sus empleados un comportamiento ejemplar. Los empleados, además de cumplir estrictamente con las normativas legales en materia mercantil, laboral y fiscal, se abstendrán de llevar a cabo comportamientos que, aun no siendo objeto de reproche jurídico-legal, puedan resultar reprobables desde un punto de vista ético”.

- Derechos Humanos.

“Se respetarán los derechos a la dignidad, igualdad de trato, no discriminación y restantes derechos fundamentales, sin que, en ningún caso, sean tolerables

conductas que puedan ser consideradas como discriminatorias o de acoso u hostigamiento, de cualquier índole, en el ámbito laboral o, en su caso, con ocasión de la relación laboral mantenida con el Club.”

- Sociedad.

“El Club Deportivo Leganés, S.A.D. se adhiere sin reservas al Pacto Mundial de Naciones Unidas y a sus 10 Principios sobre Derechos Humanos, Derechos Laborales, Protección del Medioambiente y Lucha contra la Corrupción, a los que debe contribuir de forma permanente la actuación profesional de todos sus empleados”.

- Responsabilidad del producto.

“Los sistemas, equipos y herramientas informáticos o de comunicación que el Club pone a disposición de sus empleados tendrán un uso o destino eminentemente profesional, y su utilización para fines privados sólo podrá estar justificada por razones de urgencia o necesidad, quedando restringida al mínimo posible y con exclusión, con carácter general, de usos de carácter lúdico, de entretenimiento o con fines comerciales ajenos a la actividad para el Club”.

14. Valencia Club de Fútbol:

Este Club perteneciente a la Comunidad Valenciana no desarrolla memoria de sostenibilidad, por el cual no podemos medir sus indicadores sociales atendiendo a las correspondientes categorías representadas en el Global Reporting Initiative.

15. Villarreal Club de Fútbol:

Este Club perteneciente a la Comunidad Valenciana no desarrolla memoria de sostenibilidad, por el cual no podemos medir sus indicadores sociales atendiendo a las correspondientes categorías representadas en el Global Reporting Initiative.

16. Levante Unión Deportiva:

Este Club perteneciente a la Comunidad Valenciana no desarrolla memoria de sostenibilidad como tal, sino lleva a cabo una revista de su fundación, por tanto, en este caso no podemos considerar que lleva a cabo memoria, ya que no recoge los indicadores del Global Reporting Initiative. A pesar de ello en su revista recoge todas las actividades solidarias que ha llevado a cabo a través de proyectos y programas de su fundación, por lo que la podríamos incluir en la categoría de sociedad.

17. Sevilla Fútbol Club:

Este Club perteneciente a la Comunidad Autónoma de Andalucía no desarrolla memoria de sostenibilidad como tal, sino lleva a cabo una revista de su fundación, por tanto, en este caso no podemos considerar que lleva a cabo memoria, ya que no recoge los indicadores del Global Reporting Initiative. A pesar de ello en su revista recoge todas las actividades solidarias que ha llevado a cabo a través de proyectos y programas de su fundación, por lo que tiene la categoría de sociedad bastante detallada centrados en el aspecto de comunidad local, ya que tiene un compromiso firme de ser más que un club de fútbol.

18. Real Betis Balompié:

Este Club perteneciente a la Comunidad Autónoma de Andalucía no desarrolla memoria de sostenibilidad, por el cual no podemos medir sus indicadores sociales atendiendo a las correspondientes categorías representadas en el Global Reporting Initiative.

19. Málaga Club de Fútbol:

Este Club perteneciente a la Comunidad Autónoma de Andalucía no desarrolla memoria de sostenibilidad, por el cual no podemos medir sus indicadores sociales atendiendo a las correspondientes categorías representadas en el Global Reporting Initiative.

20. Unión Deportiva Las Palmas:

Este Club perteneciente a las Islas Canarias no desarrolla memoria de sostenibilidad, por el cual no podemos medir sus indicadores sociales atendiendo a las correspondientes categorías representadas en el Global Reporting Initiative.

Figura 2: El Global Reporting Initiative en los clubes de fútbol de la Primera División española.



Fuente: Elaboración propia

Podemos decir que el Global Reporting Initiative es útil, ya que, en una economía globalizada, donde las organizaciones realizan todo tipo de transacciones económicas y acciones de todo tipo, puedan gestionar responsablemente su actividad empresarial de forma transparente, plasmando sus Códigos Éticos de actuación, con el objetivo de que se cumplan las normas expuestas, para que haya un beneficio común entre los agentes de interés y la propia organización.

Respecto a los veinte Clubes de Fútbol Españoles que militan en la Primera División Española de la Liga de Fútbol Profesional podemos observar que los únicos Clubes que desarrollan memoria de sostenibilidad teniendo en cuenta los indicadores sociales del Global Reporting Initiative son el Real Club Deportivo la Coruña, Real Sociedad de Fútbol, Sociedad Deportiva Eibar, Girona Fútbol Club, Real Club Deportivo Espanyol, Real Madrid Club de Fútbol y Club Deportivo Leganés.

Por tanto, añadimos que de los veinte equipos que componen la competición solamente son ocho los que aplican el Global Reporting Initiative, por el cual es un número escaso, ya que no llega a cubrir la mitad de los equipos.

Esta realidad debería de cambiar con los pasos de los años, ya que el GRI es una herramienta que sirve para desarrollar el Club estratégicamente, por todo lo que recoge a nivel de acciones económicas, sociales y medioambientales, teniendo en

cuenta a sus grupos de interés más próximos, por ello que los Clubes deberían de analizar el llevar a cabo una memoria de sostenibilidad por lo siguiente:

El fútbol nació en las islas británicas a mediados del siglo XIX, con un origen marcado por la sociedad, ya que los primeros clubes surgieron de iglesias, colegios y empresas. Las empresas crearon sus clubes de fútbol con el objetivo de entretener a sus trabajadores y de este modo apartarlos del alcoholismo, del juego y de otras actividades consideradas perjudiciales para la productividad de la empresa. Además, consideraban que, la práctica del fútbol era una oportunidad para atraer más clientela.

En la actualidad el fútbol es uno de los deportes más practicados de forma profesional y por tanto es el que mayor impacto social, económico, cultural y mediático a nivel mundial causa en el conjunto de la ciudadanía.

Es por ello que el fútbol se ha convertido en un deporte internacionalizado que día tras día va cogiendo más fuerza y protagonismo en el mundo de los negocios ya que un partido de fútbol puede paralizar a medio mundo congregando a millones de espectadores frente al televisor cuando se trata de un partido de máxima emoción.

Es por ello que la sociedad se pone la camiseta de su club preferido y se olvidan de los problemas durante los noventa minutos que dura el encuentro y solo necesitan que la pelota toque la red para gritar gol, y así descargar la rabia y la preocupación contenida. Por tanto, el fútbol se ha convertido en un instrumento para reafirmar los valores, la ética y la moral y, además es el motor capaz de movilizar a la sociedad generando ilusión y esperanza (Saiz, La responsabilidad social corporativa en los clubes profesionales de fútbol en España., 2014).

Este fenómeno llamado fútbol transmite unos sentimientos de pertenencia a esa ciudadanía más aficionada, por el cual les da una identidad trascendente. Además, este deporte es un generador de orden social tanto en lugares como en horarios aglutinando diferencias sociales a cualquier nivel.

Como se puede observar el fútbol, tiene un gran impacto social y económico, por todo lo que genera, es por ello que los Clubes de Fútbol Españoles deben aprovechar la situación para que su marca de Club tenga la máxima repercusión, ya

que presentan tales derechos como, los de difusión audiovisual, multimedia, promocional, etc. (Hita, s.f.).

Hasta hace unos pocos años atrás, la diferencia entre los negocios y el deporte consistía en que las empresas buscaban el beneficio económico y las organizaciones deportivas la victoria en las competiciones. Sin embargo, para el éxito deportivo resulta clave obtener ingresos y beneficios para mantener la competitividad de los clubes. Por tanto, las empresas como las organizaciones deportivas buscan aumentar su cuota de mercado, obtener ganancias y fortalecer su marca. Parece lógico pensar que los Clubes de Fútbol deben desarrollar y profesionalizar su gestión aplicando en sus actividades empresariales la Responsabilidad Social Corporativa.

Los Clubes de Fútbol Españoles para aumentar su valor de marca se aprovechan en cierto modo del capital emocional, que generan en torno a la historia del Club, las emociones que provocan sus jugadores estrellas, por el cual les sirve para asentar las bases de la estrategia empresarial como la reputación de marca.

Esta reputación viene dada por la aplicación de la Responsabilidad Social Corporativa, ya que se ha incorporado a los activos empresariales, unas instituciones que ya no se comportan solo como organizaciones deportivas, sino como marcas internacionales.

Es de ahí que el fútbol, se ha convertido en un espectáculo deportivo, ya que está vinculado directamente a la participación de diferentes organismos, instituciones, entidades relacionadas y ajenas al deporte en función de sus intereses y de sus objetivos particulares. Todo esto se resume que los Clubes de Fútbol Españoles, actúan como empresas sujetas a modelos de negocios, en los que su comportamiento empresarial tiene unas consecuencias en el entorno, por el cual se desenvuelven procurando tener comportamientos socialmente responsables.

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. Por tanto, se puede afirmar que los Clubes de Fútbol Españoles, 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.

Estas organizaciones deportivas deben apostar por la creación y desarrollo del club como marca llevando a cabo un proceso por el cual intervienen tres cuestiones: la actividad deportiva, la actividad social y la actividad empresarial. La primera va ligada a los jugadores, el equipo y los éxitos deportivos. En la parte social es donde se generan las bases de efectividad hacia el club, mientras que la gestión empresarial se ocupa de los ingresos, las finanzas y el control de costes (Olabe, La RSC como factor de reputación en los clubes de fútbol profesionales., 2012).

En conclusión, los clubes de fútbol españoles para desarrollar su reputación de marca, además de tener presente los éxitos deportivos y otras actividades monetarias, también se centran en lo social, es por ello que desarrollan programas o proyectos sociales, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas que lo están pasando un poco peor.

Es por ello que crean sus propias fundaciones basándose en el deporte, como una herramienta que permita distraer de un modo o de otro los problemas que puedan llegar a tener la sociedad. Además, les sirve a los clubes generar una imagen positiva y contrarrestar el escrutinio negativo de los medios de comunicación.

5.3. Importancia de los grupos de interés y de la creación de valor como estrategia de sostenibilidad.

Cualquier organización, sea o no empresarial, a la hora de fijar sus objetivos debería tener en cuenta dos cuestiones debido a la importancia que tienen éstos en el proceso de la dirección estratégica. En primer lugar, plantearse la cuestión de quién fija esos objetivos que, normalmente, influyen en la distribución de poder en la organización, y en segundo lugar, la cuestión de que, debido a la participación en la empresa de diversas personas o grupos que tienen sus propios objetivos puede que surjan conflictos por incompatibilidad entre ellos.

Es por ello que cualquier organización empresarial, centrándonos en la segunda cuestión, de una manera u otra a través del entorno en el que se encuentran, tienen que tener en cuenta a aquellas personas que son los actores implicados y/o

afectados en su actividad empresarial (stakeholders) en el proceso de la fijación de objetivos y de solución de los posibles conflictos de intereses que puedan surgir.

Por lo tanto, podríamos concluir que, de acuerdo con lo establecido en el libro de “La dirección estratégica de la empresa” de Guerras y Navas, los grupos de interés *“son personas o grupos de personas que tienen objetivos propios de manera que la consecución de dichos objetivos está vinculada con la actuación de la empresa”* y es posible que en ocasiones surjan conflictos por la incompatibilidad entre ellos y por lo tanto la imposibilidad de poder alcanzarlos al mismo nivel (Navas L. á., 2015).

No obstante, es importante destacar que no existe una lista genérica de grupos de interés, ya que cada organización se dedica a una actividad comercial diferente y por tanto, puede haber una gran diversidad de los mismos.

El análisis estratégico de los grupos de interés desde la perspectiva de Guerras y Navas requiere los siguientes pasos:

1. Identificar los grupos de interés, así como sus objetivos. Éstos pueden ser internos (directivos, trabajadores...) o externos (clientes, proveedores...).
2. Valorar la importancia de cada uno de ellos en función del poder, legitimidad y urgencia de cada uno de los grupos de interés a través del “mapa de los grupos de interés”.
3. Tener en cuenta las implicaciones que va a tener para la dirección el esfuerzo que realice para la consecución de los objetivos de los grupos de interés más relevantes.

Por tanto, una correcta identificación de estos, así como la estrategia de la empresa, van a servir para integrar un posicionamiento socialmente responsable, permitiéndole una sostenibilidad, siendo importante intervenir sobre la actividad y los resultados de la organización. De este modo cuando los stakeholders están gestionados de una forma rigurosa, se minimizan los riesgos existentes y se fortalecen ventajas competitivas y por consiguiente mejora el clima y la reputación de la empresa otorgándole un aprendizaje en los procesos estratégicos.

Las relaciones entre los grupos de interés y las organizaciones deben ser esenciales, ya que es una fuente permanente de información, por la cual se va a reforzar la efectividad de las acciones, de manera que haya una legitimidad implantada en los mecanismos de diálogo (Revilla, s.f.).

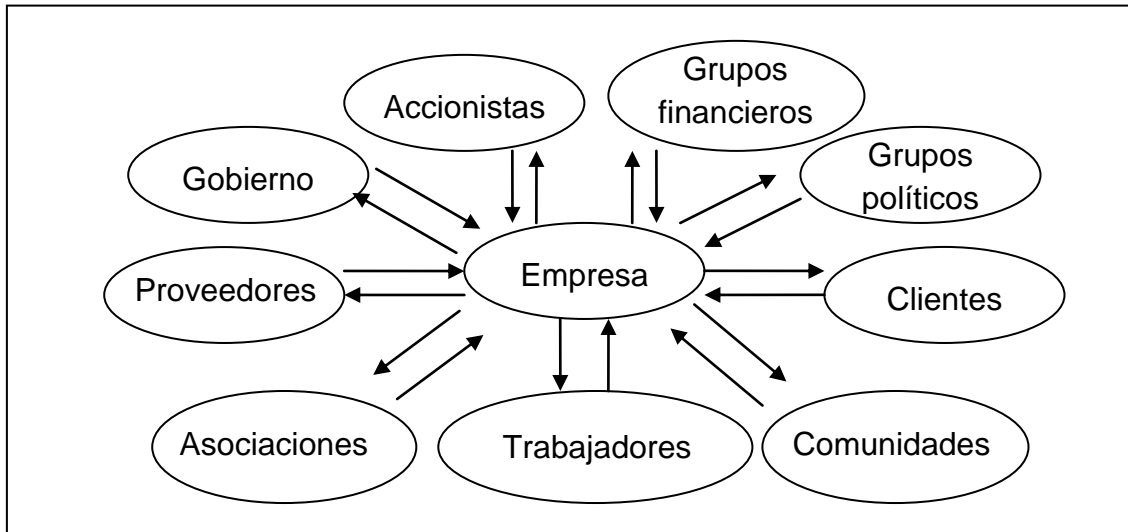
Haciendo mención de lo indicado anteriormente sobre una correcta identificación de los grupos de interés, existen una serie de elementos que ayudan a la hora de identificar estos grupos, incluyendo las siguientes perspectivas (Revilla, s.f.).

- Por cercanía: grupos que interactúan de manera cercana con la organización incluyendo a los stakeholders internos.
- Por influencia: grupos de interés que influyen (o pueden hacerlo) en el desarrollo de la actividad de la organización.
- Por responsabilidad: aquellos con los que se tienen obligaciones legales.
- Por dependencia: grupos que dependen de la actividad de la organización.

También sería de gran relevancia destacar que existen diferentes clasificaciones de los grupos de interés en función de su posición respecto a la organización (Carrero, 2015):

- Primarios: aquellos que mantienen una elevada interdependencia con la empresa (accionistas, empleados, clientes, gobierno y comunidades).
- Secundarios: aquellos que influyen o afectan por la empresa (medios de comunicación).
- Clave: aquellos que influyen en el cash-flow de manera significativa (proveedores principales, clientes y empleados).
- Emergentes: aquellos que no tienen una influencia presente en el cash flow, pero con posibilidad de alterarlo en el futuro (políticos que cambien el marco institucional).
- Principales: competidores, gobiernos, comunidades locales, ONG's, emprendedores que puedan influir en el cash flow esperado de la empresa.
- Periféricos: aquellos desinteresados o aislados.

Figura 3. El modelo de los grupos de interés



Fuente: Adaptado de Donalson y Preston (1995)

Este concepto de grupos de interés, no se puede quedar ahí, ya que se ve reforzado con un elemento de la Responsabilidad Social Corporativa que tiene que ver con la creación de valores.

En primer lugar, los valores son ideas o conceptos a partir de los cuales juzgamos y actuamos, de modo que se tienen que definir aquellos valores que mejor representan a la empresa, ya que sirve para diferenciar cómo se hacen las cosas respecto a otras organizaciones.

Los valores son los pilares de la empresa y tienen que estar en continuo desarrollo, de modo que esto ayudará a tener una cultura corporativa clara y establecida proporcionando el correcto funcionamiento de la organización, así que la empresa tiene la responsabilidad de mantenerlos, promoverlos y divulgarlos de manera que los trabajadores pertenecientes a la institución empresarial tengan conocimientos sobre los valores de la empresa y así ponerlos en práctica en su actividad laboral.

Por tanto, la gestión e identificación de los grupos de interés y la importancia de la creación de valores, va a permitir que la organización pueda comprobar las ventajas de alinear sus estrategias de sostenibilidad, teniendo presente una comunicación severa y clara, entre todos los que influyen en el entorno empresarial, de modo que puedan anticiparse antes posibles riesgos o ante nuevas oportunidades de negocio.

Entonces estas actuaciones de transparencia en un ambiente de pertenencia van a permitir un mayor rendimiento y éxito en todo que tenga que ver con la empresa, ya que los miembros que la componen trabajan para conseguir los mismos objetivos (hacer., s.f.).

Por lo cual el proyecto de empresa/organización que se deriva de la visión, la misión y los valores definidos requiere para su éxito de la implicación activa de los distintos grupos de interés.

En los Clubes de Fútbol Españoles que conforman la Liga de Fútbol Profesional, que militan en la primera división española, en cierta manera están implicados con sus grupos de interés más relevantes, ya que estos son el porvenir futuro del Club.

Esta relación con los grupos de interés tiene que ver con la Responsabilidad Social Corporativa, ya que se va a tratar de atender los objetivos e interés que beneficien y satisfagan al entorno global del Club desarrollando acciones meramente responsables.

Cada Club Español tiene distintos objetivos estratégicos, ya que no todos disponen del mismo capital económico, por lo que unos abarcan mayor impacto social que otros por motivos de éxitos deportivos o porque son conocidos internacionalmente. Lo que parece que sí tienen en común son los grupos de interés, por los cuales los clubes alcanzan un compromiso con ellos, independientemente del proyecto deportivo que tengan, ya que puede ser ganar los máximos títulos posibles o luchar por mantenerse en la élite del fútbol profesional.

Por tanto, los Clubes de Fútbol Españoles utilizan la Responsabilidad Social Corporativa para desarrollar estratégicamente el Club, centrándose sobre todo en realizar acciones que satisfagan y beneficien a los grupos de interés más relevantes, teniendo en cuenta que en cada Club son diferentes.

Grosso modo, las acciones que llevan a cabo los Clubes para el desarrollo empresarial son infinitas, ya que tienen en cuenta el entorno que les rodea, que en este caso tiene que ver con el modelo de los grupos de interés (Figura 2). Así que los Clubes Españoles para este desarrollo estratégico integran la Responsabilidad Social Corporativa en tres ámbitos según (Navas L. á., 2015):

- Área económico-funcional: en este caso sería la actividad a la que se dedica la empresa, que es el espectáculo deportivo. Como consecuencia de ello produce creación de empleo, generación de rentas y riqueza, formación profesional de los trabajadores, aportación de fondos para políticas públicas, etc. En definitiva, la actividad económica del club es útil para la sociedad, ya que no existe contradicción entre responsabilidad económica y social.
- Área de calidad de vida: está relacionada como los Clubes Españoles desarrollan el nivel de vida de la sociedad y qué hacer para paliar las externalidades negativas generadas con su actividad. Por tanto, estos producen bienes de alta calidad que sean aceptados socialmente, como por ejemplo relacionarse correctamente con trabajadores, clientes, proveedores y la preservación del medioambiente como una idea de sostenibilidad.
- Área de inversión o acción social: en esta área el club va más allá de la actividad económica, ya que pasa a colaborar en la resolución de problemas del conjunto de la sociedad utilizando sus recursos financieros o humanos. Por tanto, los Clubes de Fútbol Españoles desarrollan proyectos o programas sociales promocionando el deporte, la educación y la cultura, a través del fútbol.

Estas áreas que tienen presentes los Clubes, a través de la Responsabilidad Social Corporativa les permiten mejorar en la creación de valor como un factor estratégico, por la cual engrandecen unos mecanismos básicos que son la legitimidad, es decir una actuación aceptable a los ojos de los grupos de interés con los que se relacionan y la reputación que sirve como una imagen de seriedad, responsabilidad y compromiso con los problemas de la comunidad generando credibilidad y confianza.

En conclusión, la extensión de estas tres áreas de la responsabilidad de los Clubes de Fútbol Españoles permite una reformulación de los principios que marca su eficiencia hacia un nuevo sistema de valores, también que actúe como un código ético con la necesidad de crear valor y desarrollar estratégicamente al club teniendo en cuenta los grupos de interés que participan directa o indirectamente con el club, de manera que todos estén implicados y se beneficien en conjunto.

6. Desarrollo del trabajo.

6.1. Análisis comparativo de los elementos de RSC, en los Clubes de Fútbol Españoles (misión, visión y valores) y acciones socialmente responsables.

Teóricamente, de acuerdo a lo establecido por Guerras y Navas en el manual La dirección estratégica de la empresa (Navas, 2015):

- La misión representa la identidad y personalidad de la empresa, ahora y de cara al futuro, de forma que es la razón de una organización y es la esencia que se aporta. Tiende a ser estable, pero es algo dinámico que evoluciona junto a la organización.
- La visión es la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en un futuro, de forma que identifica las diferencias entre la situación actual y deseada. Cabe destacar que incorpora la idea de triunfo, tiene un enfoque a largo plazo, y merece el esfuerzo y compromiso de toda la organización.
- Los valores representan los principios, creencias, normas y el compromiso que pretenden guiar la actuación de la empresa en la consecución de la misión y visión.

Pero cabe destacar que el fin (visión y misión) no justifica los medios (valores).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, y dos de los objetivos de este trabajo (conocer los elementos de la Responsabilidad Social aplicado en el fútbol como organización e identificar los grupos de interés en los clubes de fútbol españoles para la creación de valor) vamos a ver cómo la Responsabilidad Social en los clubes de fútbol españoles juega un papel fundamental, ya que se ha convertido en un instrumento muy potente en esta nuestra sociedad.

Cabe destacar que no todos ellos disponen de la misma cantidad de recursos, pero en mayor o menor medida, tratan de aportar a la sociedad lo que tienen a su alcance.

Por lo tanto, atendiendo a lo establecido en los párrafos anteriores, vamos a analizar cómo cada club español opta por una misión, visión, y valores diferentes y acordes a

su cultura, dimensiones y capacidades y además identificar cuáles son grupos de interés más relevantes.

Figura 4: Mapa de ubicación de los Clubes de Fútbol de la Primera División española 2017-2018.



Fuente: Imágenes de Google (Images, s.f.).

1. Real Club Deportivo de La Coruña:

El Real Club Deportivo de La Coruña es un club de fútbol español, fundado el 8 de diciembre del año 1906 en la ciudad de A Coruña, y que actualmente, milita en la Primera División de España (Wikipedia, s.f.A).

Teniendo en cuenta su memoria de sostenibilidad (Coruña, s.f.) podemos observar que:

Su visión se centra en:

- Ser un club referente en todas sus categorías por sus conquistas.
- Estar entre los siete principales clubes de España en número de abonados.
- Crear un impacto positivo y significativo de manera sostenible.
- Formar profesionales en todas las áreas.
- Inspirar el sentido de pertenencia.

- Ser un club de todos y para todos.

Además, este club con alma desde hace 110 años tiene como misión tratar de seguir contribuyendo con pasión y metodología en el diseño de un futuro sustentable y sostenible, preservando su legado en el tiempo.

Cabe destacar que, sus valores o su cultura organizacional está basada en el compromiso, honestidad, pasión, autenticidad y espíritu de equipo en todo lo que se compone el club.

Por otro lado, los grupos de interés más relevantes que tiene el Real Club Deportivo de la Coruña son:

Internos: Plantilla Deportiva, Capital Humano, Accionistas, Aficionados (socios y peñas), Sociedades Vinculadas.

Externos: Aficionados, Patrocinadores, Proveedores, Comunidad Local, Tercer Sector, Medios de Comunicación, Organismos reguladores, Competidores.

Es importante tener en cuenta que es un club que, efectivamente dispone de memoria de Responsabilidad Social y lleva a cabo acciones responsables como, por ejemplo:

- Organiza y ejecuta partidos solidarios.
- Desarrolla campañas de lucha contra la desigualdad social y apoyo a la diversidad sexual.
- Organiza y realiza visitas a hospitales como medida de apoyo a los niños enfermos.
- Realiza donaciones del 4% de su presupuesto a obras sociales.

Para finalizar, según Paloma García Moreno afirma en un artículo publicado en el periódico El País, que *“el Deportivo de La Coruña es uno de los equipos más solidarios. Gasta el 4% de su presupuesto, [...] en devolver a la sociedad lo que obtiene de su actividad. [...] tiene el área de RSC muy bien estructurada. Además de ser el cuarto club más transparente de España, tras el Éibar, Real Madrid y Sevilla, según el indicador Infut, y de contar con un código ético y de buenas prácticas para todos sus profesionales, el Dépor dirige su actividad social a la infancia, educación, salud, seguridad y solidaridad”* (Moreno, 2016).

2. Real Club Celta de Vigo:

El Real Club Celta de Vigo es un club de fútbol español que fue fundado el 23 de agosto de 1923 en la ciudad de Vigo, y que, actualmente, milita en la Primera División de España (Wikipedia, es.wikipedia.org, s.f.B).

Teniendo en cuenta lo establecido en su página web (Vigo, s.f.), podemos observar que:

Su visión se centra en:

- Promover y divulgar la importancia del deporte en el desarrollo personal de los niños y niñas con un proyecto de cantera.
- Colaborar y participar con otras instituciones sociales, culturales, benéficas y deportivas.

Además, tiene como misión acercar el deporte y sus valores a la sociedad, lo que implica, entre otros:

- Investigar, promover y divulgar la importancia del deporte en el desarrollo personal de los niños.
- Acercar el deporte a los adultos como instrumento capaz de construir y reforzar valores claves para el desarrollo de la persona.
- Promover y fomentar el patrimonio social, cultural y deportivo del club.
- Unir las voluntades y esfuerzos de las personas para aumentar la actividad deportiva en la comunidad autónoma de Galicia.

Respecto a sus valores, cabe destacar que es un club en el que prima la igualdad y la solidaridad a través de la integración y el desarrollo de las personas.

Al no disponer de memoria de Responsabilidad Social, no podemos identificar visiblemente a los grupos interés, pero haciendo relevancia a lo indicado anteriormente de que el fútbol es el deporte más popular, podemos añadir que sus grupos de interés más próximos son la comunidad local, afición, patrocinadores, accionistas, competidores, proveedores, socios y plantilla deportiva.

Por otro las acciones responsables que lleva a cabo a pesar de no desarrollar memoria de sostenibilidad son:

- Colabora con distintas fundaciones y convenios de escuelas de fútbol de la comunidad gallega.
- Colabora a nivel internacional con fundaciones en Perú, EEUU y Rumanía.
- Creación de campus de verano para niños y niñas con el objetivo de promover el deporte y divulgar la vida sana.

3. Athletic Club de Bilbao:

Athletic Club de Bilbao, es un club de fútbol que fundado en 1898 Bilbao (País Vasco) y que actualmente, milita en la Primera División de España (Wikipedia, es.wikipedia.org, s.f.C).

Teniendo en cuenta lo establecido en su página web (Bilbao, s.f.), podemos observar que:

Su visión se centra en *“trabajar para obtener una rentabilidad social y cultural ayudando a mejorar la calidad de vida de las personas”*.

Su misión es contribuir a hacer de ésta, nuestra sociedad, una sociedad mejor a través de la colaboración con diferentes agentes y organizaciones sociales tomando como herramienta principal el fútbol.

Y, respecto a sus valores, cabe destacar que es un club en el que su cultura está caracterizada por la presencia de principios como la tolerancia, convivencia, fair play y señorío.

Finalmente, es importante tener en cuenta que al no disponer de memoria de Responsabilidad Social no podemos identificar visiblemente a los grupos interés, pero haciendo relevancia a lo indicado anteriormente de que el fútbol es el deporte más popular, podemos añadir que sus grupos de interés más próximos son la sociedad en especial los jóvenes, plantilla deportiva, socios, accionistas, patrocinadores y competidores.

Por otro lado, lleva a cabo acciones responsables como, por ejemplo:

- Realiza programas destinados a ayudar en la inserción social de personas y colectivos en riesgo de exclusión social.

- Realiza donaciones de material deportivo a países del tercer mundo como proyecto de desarrollo social.

4. Real Sociedad de Fútbol:

La Real Sociedad de Fútbol es un club de fútbol español que fue fundado el 7 de septiembre de 1909 en la ciudad de San Sebastián (Guipúzcoa), y que, actualmente, milita en la Primera División de España (Wikipedia, es.wikipedia.org, s.f.D).

Teniendo en cuenta su código ético (Fútbol, s.f.) podemos observar que:

Su visión se centra en conseguir *“el impacto social necesario para construir una sociedad más acorde con los valores que representa la sociedad guipuzcoana a través del deporte”*.

Su misión es conseguir ser el mejor club tanto dentro como fuera del terreno de juego.

Y, respecto a sus valores, cabe destacar que se centran en la educación, ya que ésta es el nexo que constituye la esencia del club en referencia a la forma de comportarse, lo que representa una forma de ser y actuar adecuada.

Para finalizar, es importante tener en cuenta que es un club que, efectivamente dispone de memoria de Responsabilidad Social, pero a pesar de ello no recoge visiblemente a sus grupos de interés en la memoria que desarrolla, aunque podemos decir que sus agentes más próximos son la sociedad, la plantilla deportiva, los socios, los patrocinadores y los accionistas. Además, las acciones responsables que lleva a cabo son como, por ejemplo:

- Realiza programas para personas con discapacidad que puedan acceder a la práctica deportiva.
- Colabora con programas que trabajan por la inclusión de niños y niñas en riesgo de exclusión social.
- Elabora un plan de igualdad.
- Colabora con la campaña de recogida de juguetes que lleva a cabo la Cruz Roja en Navidad.
- Realiza visitas a centros sanitarios.

5. Deportivo Alavés:

El Deportivo Alavés, es un club de fútbol que fue fundado el 23 de enero de 1921 en Vitoria, y que actualmente, milita en la Primera División de España (Wikipedia, es.wikipedia.org, s.f.E).

Teniendo en cuenta lo establecido en su página web (Alavés, s.f.), podemos observar que:

Su visión se centra en crear una estructura que permita la consolidación económica y permanencia en el futuro del club consiguiendo que la población del territorio se identifique con el mismo.

Su misión se basa en competir al más alto nivel del fútbol español como actualmente.

Y, respecto a sus valores, cabe destacar que se basa en el sacrificio, la entrega y en el compromiso aspirando a todo desde la humildad.

Finalmente, cabe destacar que al no disponer de memoria de Responsabilidad Social no podemos identificar visiblemente sus grupos de interés, pero de todos modos sus agentes próximos al club serían la comunidad local, patrocinadores, plantilla deportiva, afición, socios, proveedores y competidores. A pesar de no desarrollar memoria llevan a cabo acciones responsables como, por ejemplo:

- Fomenta hábitos de vida sana y saludable para la sociedad.
- Contribuye a la formación integral de las personas.

6. Sociedad Deportiva Eibar:

La Sociedad Deportiva Eibar es un club de fútbol que fue fundado el 30 de noviembre de 1940 en la ciudad de Eibar en el País Vasco, y que, actualmente milita en la Primera División de España (Wikipedia, es.wikipedia.org, s.f.F).

Teniendo en cuenta lo establecido en su memoria de responsabilidad (Eibar, 2016), podemos observar que:

Su visión se enfoca en crear un club actual, abierto y transparente capaz de conectarlo con su sociedad.

Además, su misión consiste en mantener con vida la historia del Club.

Y, respecto a sus valores, cabe destacar que se fundamentan en principios como el esfuerzo, la humildad y el trabajo en equipo.

Finalmente, es importante tener en cuenta que, efectivamente, tiene memoria de Responsabilidad Social, pero no recoge visiblemente sus grupos de interés, aunque podemos añadir que el Club tiene agentes por los cuales se siente rodeado que serían la sociedad, los socios, los accionistas, los proveedores, los competidores, los patrocinadores y la plantilla deportiva.

Por tanto, las acciones responsables que lleva a cabo son las siguientes:

- Organiza recogidas de alimentos y juguetes para la Cruz Roja.
- Realiza visitas a centros hospitalarios, educativos y asociaciones de usuarios con discapacidad.
- Hace donaciones de ropa deportiva a países del Tercer Mundo.
- Cesa entradas a coste cero para centros escolares de Guipúzcoa.
- Desarrolla campañas de concienciación dirigidas a la ciudadanía.

7. Fútbol Club Barcelona:

El Fútbol Club Barcelona es una entidad polideportiva que fue fundado como club de fútbol el 29 de noviembre de 1899 en la ciudad de Barcelona (España), y que actualmente, es uno de los clubes que debuta en Primera División más importantes a nivel mundial (Wikipedia, es.wikipedia.org, s.f.G).

Teniendo en cuenta lo establecido en su memoria de Responsabilidad Social (Barcelona, s.f.), podemos observar que:

Su visión se centra en conseguir ser la fundación deportiva de referencia a nivel mundial por su contribución social en la infancia y la juventud.

Respecto a su misión cabe destacar que se dirige hacia el apoyo a la infancia y la juventud de los colectivos más vulnerables, a través del deporte y la educación con el fin de contribuir a una sociedad más igualitaria e inclusiva.

Y, sus valores se asientan sobre los principios de respeto, esfuerzo, ambición, trabajo en equipo y humildad.

Finalmente, es importante destacar que, efectivamente dispone de memoria de Responsabilidad Social, pero no recoge visiblemente sus grupos de interés, aunque podemos añadir que el Club tiene agentes por los cuales se siente rodeado que serían la sociedad, los socios, los accionistas, los proveedores, los competidores, los patrocinadores y la plantilla deportiva.

Por otro lado, las acciones responsables que lleva a cabo son las siguientes como, por ejemplo:

- Realiza programas de atención especializada y personalizada a personas con discapacidad para que puedan acceder a las instalaciones del Camp Nou, su campo de fútbol.
- Realiza programas de apoyo a refugiados.
- Promueve campañas sociales contra el bullying.
- Promueve el desarrollo de programas educativos éticos.

8. Real Club Deportivo Espanyol:

El Real Club Deportivo Español es una sociedad anónima deportiva de Barcelona que fue fundada en 28 de octubre de 1900, y que, actualmente, debuta sus partidos en la Primera División de España (Wikipedia, es.wikipedia.org, s.f.H).

Teniendo en cuenta lo establecido en su memoria de sostenibilidad (Espanyol, 2015-2016), podemos observar que:

Su visión se centra en ser club de fútbol que consolide un sentimiento y una militancia forjados en 115 años de estima por el deporte, el ocio y el progreso social.

Su misión está dirigida a crecer a través de una apuesta firme por el talento deportivo, el rigor económico, la expansión internacional y la difusión de una manera de ser y de hacer.

Y, respecto a sus valores, cabe destacar que se fundamentan en los principios de perseverancia, innovación, orgullo de pertenencia y dedicación al deporte.

Finalmente, es importante tener en cuenta que, efectivamente, dispone de memoria de Responsabilidad Social y además recoge visiblemente sus grupos de interés más relevantes que son los socios, los técnicos, los empleados no deportistas, la

agrupación de veteranos, los accionistas, el consejo de administración, los aficionados y peñas, los medios de comunicación, la fundación, los proveedores, los jugadores, los patrocinadores, las organizaciones y entidades privadas y los vecinos. Por otro lado, las acciones socialmente responsables que llevan a cabo son, por ejemplo:

- Ejecuta acciones solidarias con ONG.
- Realiza conferencias en escuelas de fútbol promoviendo la educación deportiva.

9. Girona Fútbol Club:

El Girona Futbol Club S.A.D. es un club de fútbol español que fue fundado el 23 de julio de 1930 en la ciudad de Gerona, y que milita en la Primera División de España desde la temporada 2017/2018 (Wikipedia, es.wikipedia.org, s.f.J).

Teniendo en cuenta lo establecido en su código ético (Club, s.f.), y su memoria de Responsabilidad Social, podemos observar que:

Su visión se centra en conseguir la máxima calidad de su proyecto, así como la sostenibilidad y fiabilidad de este mediante la adaptación de las personas, imagen pública, competición, planeta y compromiso.

Su misión es la de inspirar tradición, honestidad, confianza y seguridad mediante la creación de un entorno de desarrollo social, deportivo y cultural desde los valores del deporte.

Y, sus valores se sustentan sobre los principios de calidad, liderazgo, integridad y transparencia, diversidad y colaboración entre otros.

Finalmente, es importante tener en cuenta que, efectivamente dispone de memoria de Responsabilidad Social, pero no recoge visiblemente sus grupos de interés, aunque podemos añadir que el Club tiene agentes por los cuales se siente rodeado que serían la sociedad, los socios, los accionistas, los proveedores, los competidores, los patrocinadores y la plantilla deportiva.

Además, lleva a cabo acciones socialmente responsables como, por ejemplo, trata de educar a niños en valores positivos en el deporte erradicando cualesquiera actitudes, o indicio de las mismas, violentas y xenófobas en el mundo del fútbol.

10. Real Madrid Club de Fútbol:

El Real Madrid Club de Fútbol, más conocido simplemente como Real Madrid, es una entidad polideportiva que fue fundada el 6 de marzo de 1902 en la capital de España, Madrid, y que, junto a su primerísimo rival, el Fútbol Club Barcelona, es uno de los equipos más importantes a nivel internacional (Wikipedia, es.wikipedia.org, s.f.K).

Teniendo en cuenta lo establecido en su memoria de sostenibilidad (Fútbol R. M., s.f.), podemos observar que:

Su visión se orienta hacia conseguir ser un club líder que, a través de sus triunfos deportivos, da respuesta a las ilusiones y expectativas de todos sus seguidores tanto a escala nacional como internacional, que preserva su importante legado histórico, trata de gestionar su patrimonio con rigor y transparencia en beneficio de sus socios, y actúa con criterios de responsabilidad social y buen gobierno corporativo.

Su misión es ser un club abierto y multicultural, apreciado y respetado en todo el mundo por sus éxitos deportivos y por los valores que difunde, y que, desde la búsqueda de la excelencia dentro y fuera del terreno de juego, contribuye a la satisfacción expectativas de sus socios y seguidores.

Y, respecto a sus valores, se apoyan sobre los principios de fomentar un espíritu ganador, deportividad, excelencia y calidad, filosofía de equipo, formación y responsabilidad social y económica.

Finalmente, es importante tener en cuenta que, efectivamente, dispone de memoria de Responsabilidad Social y recoge visiblemente los grupos de interés a los que sirven que son los socios, los deportistas y árbitros, los empleados, las administraciones deportivas y públicas, otros clubes, los clientes, los aficionados, los proveedores, la sociedad y los medios de comunicación. Además, lleva a cabo acciones socialmente responsables como, por ejemplo:

- Crea escuelas socio deportivas a través de la Fundación Real Madrid.

- Desarrolla programas en la Fundación Real Madrid para colectivos en riesgo de exclusión social.
- Realiza acciones responsables con el medioambiente.
- Lleva a cabo actividades institucionales.
- Planifica actividades de la escuela universitaria Real Madrid Universidad Europea.

11. Club Atlético de Madrid:

El Club Atlético de Madrid es un club de fútbol español que fue fundado el 26 de abril de 1903 en la ciudad de Madrid, y que en la Primera División de España (Wikipedia, es.wikipedia.org, s.f.L)

Teniendo en cuenta su área de responsabilidad social corporativa (Madrid, s.f.), y lo establecido en su página web sobre su misión, visión y valores (Madrid, www.atleticodemadrid.com, s.f.):

Su visión se centra en integrar a la sociedad trabajando por la preservación del valor histórico-cultural del Club Atlético de Madrid a través del deporte.

Respecto a su misión, cabe destacar que se dirige al fomento y desarrollo de principios y valores fundamentales del deporte en la sociedad, contribuyendo a la mejora de la educación de niños, niñas y adolescentes, que se encuentran en completo desarrollo personal tanto social como cultural.

En tercer lugar, es importante tener en cuenta que sus valores se fundamentan en los principios de compromiso social, humildad y esfuerzo deportivo.

Finalmente, es importante tener en cuenta que, efectivamente, no dispone de memoria de Responsabilidad Social, cabe destacar que al no disponer de memoria de Responsabilidad Social no podemos identificar visiblemente sus grupos de interés, pero de todos modos sus agentes próximos al club serían la comunidad local, patrocinadores, plantilla deportiva, afición, socios, proveedores y competidores. A pesar de no desarrollar memoria llevan a cabo acciones responsables como, por ejemplo:

- Realiza acciones solidarias, coopera y apoya en el ámbito institucional en materia social y cultural, así como presta un especial interés en conseguir la integración de las poblaciones marginales o más necesitadas.
- Realiza acuerdos de colaboración con entidades que realizan labores sociales y de sensibilización en todo el territorio nacional.

12. Getafe Club de Fútbol:

El Getafe Club de Fútbol es un club de fútbol de España que fue fundado por segunda vez el 24 de febrero de 1946 en la ciudad de Getafe (Madrid) y que, actualmente juega en la Primera División de España (Wikipedia, es.wikipedia.org, s.f.M).

A pesar de no tener una visión y una misión bien definidas, de acuerdo con lo establecido en su código ético (Fútbol G. C., s.f.), sus valores se sustentan sobre principios como los de solidaridad, compañerismo, generosidad, empatía y sacrificio.

Para finalizar, no dispone de memoria de Responsabilidad Social (como otros clubes), cabe destacar que al no disponer de memoria de Responsabilidad Social no podemos identificar visiblemente sus grupos de interés, pero de todos modos sus agentes próximos al club serían la comunidad local, patrocinadores, plantilla deportiva, afición, socios, proveedores y competidores.

llama la atención que no realice ninguna acción responsable con la sociedad o medioambiente.

Por lo tanto, el Getafe Club de Fútbol debería ponerse al corriente como el resto de los clubes de fútbol españoles y realizar obras sociales. Esto le otorgaría una mejor imagen y mejoraría sus rendimientos.

13. Club Deportivo Leganés:

El Club Deportivo Leganés es un club de fútbol español que fue fundado en el año 1928 en Leganés (Madrid), y que compite Primera División de España desde la temporada 2016-17 (Wikipedia, es.wikipedia.org, s.f.N).

A pesar de no tener una visión y una misión bien definidas, según su página web oficial (Leganés, s.f.), sus valores se sustentan sobre los principios de la ética, dignidad, el honor, y la responsabilidad.

Para finalizar, cabe destacar que dispone de memoria de Responsabilidad Social, aunque no podemos identificar visiblemente sus grupos de interés, pero de todos modos sus agentes próximos al club serían la comunidad local, patrocinadores, plantilla deportiva, afición, socios, proveedores y competidores.

Por otro lado, lleva a cabo acciones socialmente responsables como por ejemplo la colaboración que realiza su fundación (Fundación del Club Deportivo Leganés) con acciones de sensibilización promovidas por la Asociación Infantil Oncológica de Madrid (ASION) para dar a conocer la problemática del cáncer infantil y lograr un mayor apoyo en la atención a las familias de niños y adolescentes oncológicos.

14. Valencia Club de Fútbol:

El Valencia Club de Fútbol es una Sociedad Anónima Deportiva que fue fundada el 18 de marzo de 1919 en la ciudad de Valencia, y que, actualmente debuta sus partidos en la Primera División de España (Wikipedia, es.wikipedia.org, s.f.Ñ).

Teniendo en cuenta lo establecido en su página web acerca de su misión, visión y valores (Fútbol V. C., s.f.), podemos observar que:

Su visión se orienta hacia su cultura y raíces, la responsabilidad social y solidaria y, la educación y salud.

Su misión se centra en promover el espíritu y los valores del valencianismo y poner en valor el patrimonio histórico del Club, apoyar a los menos privilegiados como la mejor manera de devolver el apoyo que cada día les da la sociedad valenciana, y fomentar el sentimiento de vinculación y arraigo a Valencia.

Y, respecto a sus valores, cabe destacar que se sustentan sobre el principio exclusivo de la solidaridad.

Finalmente, es importante tener en cuenta que, efectivamente el club no tiene memoria de Responsabilidad Social, por tanto, no podemos identificar visiblemente sus grupos de interés, pero de todos modos sus agentes próximos al club serían la comunidad local, patrocinadores, plantilla deportiva, afición, socios, proveedores y

competidores. Además, lleva a cabo acciones socialmente responsables como, por ejemplo:

- Organiza programas de apoyo a asociaciones con personas en circunstancias especiales.
- Creó la iniciativa Cor Blanquinegre, con la cual trata de ayudar a la sociedad más desfavorecida.
- Realiza campañas de donaciones de sangre.
- Organiza eventos de recogida de juguetes para niños que no tienen recursos.

15. Villarreal Club de Fútbol:

El Villarreal Club de Fútbol es un club de fútbol español que fue fundado el 10 de marzo de 1923 bajo el nombre de Club Deportivo Villarreal, y que actualmente, debuta sus partidos en la Primera División de España (Wikipedia, s.wikipedia.org, s.f.O).

A pesar de no tener una visión y una misión bien definidas, según Fernando Roig, presidente del Villarreal (Roig, s.f.), sus valores se sustentan sobre los principios de la cercanía, ambición y apertura.

Para finalizar, cabe destacar que no dispone de memoria de Responsabilidad Social, por lo cual no podemos identificar visiblemente sus grupos de interés, pero de todos modos sus agentes próximos al club serían la comunidad local, patrocinadores, plantilla deportiva, afición, socios, proveedores y competidores. Además, llevan a cabo acciones socialmente responsables como por ejemplo la creación del Programa Endavant Igualtat, por el cual realizan labores humanitarias con distintas fundaciones y asociaciones.

16. Levante Unión Deportiva:

“El Llevant Unió Esportiva, es un club de fútbol de España, milita en la La Liga Santander. En 1909 se fundan el Levante Fútbol Club y el Gimnástico Fútbol Club, coincidiendo con la fundación de la Federación Valenciana de Fútbol. Ambos se fusionaron en 1939 con el nombre de Unión Deportiva Levante-Gimnástico, pasando a denominarse Levante Unión Deportiva en 1941” (Wikipedia, es.wikipedia.org, s.f.P).

Teniendo en cuenta lo establecido en su código ético (Deportiva, 2016), y en la Fundación del Levante U.D. (Deportiva, www.fundacionlevanteud.org, s.f.), podemos observar que:

Su visión se orienta hacia el desarrollo de actividades sociales, educativas, formativas y deportivas.

Su misión se centra en la conservación, difusión y promoción de las vertientes deportiva, cultural y social.

Y, respecto a sus valores, cabe destacar que se sustenta sobre el principio fundamental del compromiso incondicional con la sociedad.

Finalmente, es importante tener en cuenta que, efectivamente el club tiene memoria de Responsabilidad Social, pero no recoge visiblemente sus grupos de interés, pero de todos modos sus agentes próximos al club serían la comunidad local, patrocinadores, plantilla deportiva, afición, socios, proveedores y competidores. Además, lleva a cabo acciones socialmente responsables como, por ejemplo:

- Organiza campañas sociales tratando de luchar por un deporte para todos sin barreras e inclusivo donde se trata de ayudar a deportistas con discapacidad.
- Creó equipo de fútbol para personas con parálisis cerebral como proyecto deportivo, con el objetivo de competir en la modalidad de fútbol paralímpico.
- Organiza charlas formativas en centros escolares mediante el proyecto “DI-CAPACIDAD”.

17. Sevilla Fútbol Club:

El Sevilla Fútbol Club es un club de fútbol español organizado como sociedad anónima deportiva que fue fundado el 25 de enero de 1890 en Sevilla, y que actualmente, debuta sus partidos en la Primera División de España (Wikipedia, es.wikipedia.org, s.f.Q).

Teniendo en cuenta lo establecido en su fundación, la Fundación Sevilla Fútbol Club (Club S. F., s.f.), podemos observar que:

Su visión se orienta hacia la contribución activa para lograr una mejora a nivel social, económico y medioambiental.

Su misión se centra en el fomento de la educación bajo los valores del sevillismo, y en conseguir realizar actos de responsabilidad social para mejorar el entorno más allá de los terrenos de juego.

Y, respecto a sus valores, cabe destacar que se sustentan sobre los principios de Nunca rendirse, tolerancia e igualdad, solidaridad, respeto al contrario y trabajo duro en equipo.

Finalmente, es importante tener en cuenta que, efectivamente el club tiene memoria de Responsabilidad Social, pero no recoge visiblemente sus grupos de interés, pero de todos modos sus agentes próximos al club serían la comunidad local, patrocinadores, plantilla deportiva, afición, socios, proveedores y competidores. Además, llevan a cabo acciones socialmente responsables como, por ejemplo:

Donaciones a eventos solidarios a través de la Fundación del Sevilla FC.

- Organiza campañas educativas y lúdicas.
- Crea programas solidarios como los siguientes: Programa Escolar Sácale Más Partido al Cole, la Escuela de Football Antonio Puerta, los Campus de Verano, el “Mundialito” de la Integración, visitas a hospitales, actos de Navidad en Nervión, ingentes compromisos con los más desfavorecidos.

18. Real Betis Balompié:

El Real Betis Balompié, es una sociedad anónima deportiva y/o entidad polideportiva que fue fundada en septiembre de 1908 en Sevilla, y que actualmente, disputa en la Primera División de España (Wikipedia, s.wikipedia.org, s.f.R).

Cabe destacar que, pesar de no tener una visión, misión y valores definidos, y no disponer de memoria de Responsabilidad Social, por lo cual no recoge visiblemente sus grupos de interés, pero de todos modos sus agentes próximos al club serían la comunidad local, patrocinadores, plantilla deportiva, afición, socios, proveedores y competidores. Es importante tener en cuenta que el Real Betis lleva a cabo acciones socialmente responsables con el entorno como por ejemplo la realización de diversas actividades sociales a través de su fundación, la Fundación Real Betis, como celebraciones con distintas peñas béticas, campus de verano para niños, lucha contra la exclusión social y fomenta hábitos de vida saludable en la juventud (Betis, s.f.).

19. Málaga Club de Fútbol:

El Málaga Club de Fútbol es un club de fútbol español que fue fundado a comienzos de 1904 en la ciudad de Málaga, y que actualmente, debuta sus partidos de fútbol en la Primera División de España (Wikipedia, s.wikipedia.org, s.f.S).

Teniendo en cuenta lo establecido en su fundación (Fundación Málaga Club de Fútbol) (Fútbol M. C., s.f.), podemos observar que:

Su visión se orienta hacia la promoción de valores deportivos, sociales e históricos a través del desarrollo de actividades formativas, docentes y culturales que dan soporte a jóvenes deportistas.

Su misión se centra en hacer efectiva su presencia en la sociedad malagueña y desarrollar fines de carácter humano y cultural.

Y, respecto a sus valores, cabe destacar que se sustentan sobre los principios de la educación y buenos hábitos como es llevar a cabo una alimentación saludable.

Finalmente, es importante tener en cuenta que, al no disponer de memoria de Responsabilidad Social, no podemos identificar visiblemente sus grupos de interés, pero de todos modos sus agentes próximos al club serían la comunidad local, patrocinadores, plantilla deportiva, afición, socios, proveedores y competidores. Además, lleva a cabo acciones socialmente responsables como, por ejemplo:

- Desarrolla programas de integración en la sociedad de los grupos en riesgo de exclusión.
- Colabora con otras fundaciones.
- Organiza y desarrolla cursos de formación para instruir a las personas que lo deseen, a través de la Fundación Málaga Club de Fútbol.

20. Unión Deportiva Las Palmas:

La Unión Deportiva Las Palmas es un club profesional de fútbol español que fue fundado el 22 de agosto de 1949 en Las Palmas de Gran Canaria, y que actualmente, debuta sus partidos en la Primera División de España (Wikipedia, s.wikipedia.org, s.f.T).

Teniendo en cuenta lo establecido en la fundación del club, es decir, en la Fundación Unión Deportiva Las Palmas (Palmas, s.f.), podemos observar que:

Su visión se orienta hacia la consecución de poder convertirse en un referente social en Canarias en relación con el deporte y los aspectos sociales.

Su misión se centra en canalizar la responsabilidad social corporativa fomentando el deporte y los niveles educativos sociales y culturales de los jóvenes.

Y, respecto a sus valores, cabe destacar que se sustentan sobre los principios de solidaridad, compromiso, esfuerzo y colaboración.

Finalmente, es importante tener en cuenta que, al no disponer de memoria de Responsabilidad Social, no podemos identificar visiblemente sus grupos de interés, pero de todos modos sus agentes próximos al club serían la comunidad local, patrocinadores, plantilla deportiva, afición, socios, proveedores y competidores. Además, lleva a cabo acciones socialmente responsables como, por ejemplo:

- La creación del proyecto “No Caigas En Fuera de Juego” como medida de prevención del abandono escolar temprano.
- Realiza campañas sociales como la de “Juega Seguro” a través de la fundación Unión Deportiva Las Palmas como objetivo de realizar actividades encaminadas a prevenir la muerte súbita en el deporte impartiendo una formación en reanimación cardiopulmonar a los jugadores y cuerpo técnico.
- Organiza y realiza charlas formativas en centros escolares como iniciativa de inculcar valores positivos a la sociedad.

Tras analizar esta comparación podemos observar que todos los clubes de fútbol españoles tienen definidos los elementos de la Responsabilidad Social Corporativa (misión, visión y valores) y además realizan acciones responsables con la sociedad, excepto el Getafe Club de Fútbol que no lleva a cabo ninguna acción a la que se refiera como Responsabilidad Social. Respecto a los grupos de interés para la creación de valor de los clubes, está presente aunque la gran mayoría de los clubes de fútbol españoles no la tienen visiblemente recogidos en sus memorias, excepto el Real Madrid Club de Fútbol, Real Club Deportivo Espanyol y Real Club Deportivo de la Coruña, pero a groso modo podemos identificar que como mínimo los grupos de interés a los que sirven son sobre todo la plantilla deportiva, socios, accionistas, proveedores, aficionados, competidores y sociedad.

Tabla 2: Elementos de la RSC en los clubes de fútbol de la Primera División española.



CLUB DE FÚTBOL	AÑO DE FUNDACIÓN	MEMORIA DE R.S.C	ACCIONES DE R.S.C	ENLACES
1.REAL CLUB DEPORTIVO DE LA CORUÑA	1903	SI	SI	http://descargas.rcdeportivo.es/16-17/memoria_sostenibilidad_15_16.pdf
2.REAL CLUB CELTA DE VIGO	1923	NO	SI	http://www.rccelta.es/index.php/es/filosofia-y-valores
3.ATHLETIC CLUB DE BILBAO	1898	NO	SI	https://www.athletic-club.eus/cas/fundacion-mision.html
4.REAL SOCIEDAD DE FÚTBOL	1909	SI	SI	https://www.realsociedad.eus/es/club/institucional#cod-etico
5.DEPORTIVO ALAVÉS	1921	NO	SI	https://www.deportivoalaves.com/club/identidad
6.SOCIEDAD DEPORTIVA EIBAR	1940	SI	SI	https://files.proyectoclubes.com/eibar/201705/22180539memoria_sd_eibar_fundazioa_cast_3.pdf
7.FÚTBOL CLUB BARCELONA	1899	SI	SI	https://mediapublic.fcbarcelona.com/20157/38960832/623762/1.0/623762.pdf?t=1484859958000&_ga=2.187206504.1927993934.1523533958-1504129329.1520880969
8.REAL CLUB DEPORTIVO ESPANYOL	1900	SI	SI	https://www.rcdespanyol.com/pdf/RCDE_Memoria_Sostenibilidad_2015-2016_cast.pdf
9.GIRONA FUTBOL CLUB	1930	SI	SI	https://files.proyectoclubes.com/girona/201701/19165818cod-etic-girona-fc-v.7.pdf
10.REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	1902	SI	SI	file:///C:/Users/jesus/Downloads/Informe_RSC_Real_Madrid_2017%20(1).pdf

11.CLUB ATLÉTICO DE MADRID	1903	NO	SI	https://www.atleticodemadrid.com/atm/area-de-responsabilidad-social-corporativa https://www.atleticodemadrid.com/atm/mision-vision-y-objetivo
12.GETAFE CLUB DE FÚTBOL	1945	NO	NO	http://www.getafecf.com/Elclub/Codigo_Etico.aspx
13.CLUB DEPORTIVO LEGANÉS	1928	SI	SI	https://www.cdleganes.com/club/organizacion
14.VALENCIA CLUB FÚTBOL	1919	NO	SI	http://www.valenciacf.com/ver/47686/mision-y-valores.html
15.VILLAREAL CLUB FÚTBOL	1923	NO	SI	https://www.villarrealcf.es/club/el-club/saludo-del-presidente-y-directiva
16.LEVANTE UNIÓN DEPORTIVA	1909	SI	SI	http://www.fundacionlevanteud.org/es/info/la-fundacion http://www.levanteud.com/pdf/53undac_etico_LevanteUD.pdf
17.SEVILLA FÚTBOL CLUB	1890	SI	SI	http://sevillafc.es/el-club/fundacion
18.REAL BETIS BALOMPIÉ	1908	NO	SI	http://www.realbetisbalompie.es/es/club/fundacionrbb/fines-de-la-fundacion/
19.MÁLAGA CLUB FÚTBOL	1904	NO	SI	https://www.malagacf.com/fundacion
20.UNIÓN DEPORTIVA LAS PALMAS	1949	NO	SI	https://www.udlaspalmas.es/53undación/53undación

Fuente: (Elaboración Propia).

Figura 5: Línea del tiempo de los clubes de fútbol de la Primera División española (Elaboración Propia).



Fuente: Imágenes de Google (Images, s.f.).

Por lo tanto y, en conclusión, como podemos observar en todo lo comentado anteriormente, aunque no todos los clubes tengan memoria de Responsabilidad Social y, una visión y misión definidas, todos ellos, exceptuando el caso del Getafe Club de Fútbol, llevan a cabo acciones socialmente responsables. También podemos observar que solamente los Clubes que recogen visiblemente sus grupos de interés en sus memorias son Real Club Deportivo de la Coruña, Real Club Deportivo Espanyol y Real Madrid Club de Fútbol, esto no quiere decir que los demás Clubes no tengan grupos de interés cercanos a ellos, ya que estos agentes de una manera u otra están presentes en cualquier organización.

De forma que la liga de fútbol española es muy solidaria, así también se lo confirma De la Fuente al País: *“La Liga española es muy solidaria. Ante cualquier emergencia, la respuesta de los equipos es inmediata. Es algo cultural”*.

Esto se debe a que, actualmente existen en España 30 fundaciones de un total de 42 equipos de fútbol entre Primera y Segunda División. Una cantidad que, nos sitúa entre las más altas de las Ligas europeas según De la Fuente (Moreno, 2016).

6.2. Identificación de estrategias de RSC, que llevan a cabo los Clubes de Fútbol Españoles.

Antes de empezar a redactar este apartado vamos a hacer hincapié en conocer el concepto de estrategia. Los autores Guerras y Navas establecen en su libro *La dirección estratégica de la empresa* a través de la combinación de más de noventa y una definiciones que se han ido elaborando a lo largo de los años que, una estrategia representa *“la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos”* (Navas L. á., 2015).

Este concepto de estrategia trasladado al ámbito futbolístico, podemos observar que también está presente, ya que los Clubes de Fútbol españoles desarrollan diferentes estrategias de Responsabilidad Social Corporativa, de manera que buscan optimizar sus recursos y capacidades para alcanzar sus objetivos, que no son solo el mérito deportivo, sino también la sostenibilidad económica, social y medioambiental.

Para poder identificar estas estrategias de Responsabilidad Social Corporativa, hemos consultado las distintas páginas web de los Clubes de Fútbol Españoles que participan en la primera división de la Liga de Fútbol Profesional 2017/2018.

El objetivo de identificar estas estrategias de RSC, ha sido sobre todo ir más allá de lo deportivo, ya que la sociedad percibe el fútbol como un evento meramente deportivo, por el cual los protagonistas solo son los jugadores y la pelota, pero podemos afirmar que hay demasiadas acciones extradeportivas por las cuales, los Clubes de Fútbol Españoles deben de realizar como estrategia de sostenibilidad empresarial.

Por tanto, para identificar estas estrategias de RSC, nos hemos apoyado en la pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa (Escuela de Organización Industrial , 2014):

Figura 6: Pirámide de Carroll sobre la Responsabilidad Social Corporativa.



Fuente: Blog "Rseuniagustiniana", (2010). (rseuniagustiniana.blogspot.com, 2010).

Esta pirámide la trasladamos al fútbol, pudiendo observar que los Clubes de Fútbol Españoles la tienen presente:

En primer lugar, a lo que se denomina filantrópico podemos decir que, los Clubes de Fútbol Españoles llevan a cabo acciones solidarias con la sociedad más marginada, contribuyendo de forma monetaria o ayudando a organizaciones caritativas locales, educativas y relacionadas con la salud. Además, casi todos los Clubes Españoles tienen sus propias fundaciones por el cual desarrollan programas y proyectos con el

fin de mejorar la calidad de vida de las personas a través del deporte como desarrollo de la comunidad.

En segundo lugar, el ser ético, esto tiene que ver con la corrección y rigurosidad, es por ello que los Clubes de Fútbol Españoles definen sus misiones, visiones y valores con el objetivo de transmitir un sentimiento de pertenencia en todo lo que hacen, por tanto, muestran que son responsables con el entorno que les rodea.

En tercer lugar, la legalidad hace referencia a la presencia de leyes que deben ser cumplidas, por ello que los Clubes de Fútbol españoles elaboran memorias de sostenibilidad, aunque no todos son los que disponen de ella. En estos informes dan a conocer el perfil institucional e historia del club, gobierno corporativo, código ético, actos institucionales, RSC, comunicación, grupos de interés, cuentas anuales, valor económico y de marca y contenidos GRI.

Por último, el ser rentable económicamente está presente en los clubes, ya que algunos son conocidos internacionalmente y esto les permite llegar a muchos rincones del mundo cuando cosechan títulos, por tanto, su cuota de mercado es amplia.

En este sentido, podemos observar que los clubes de fútbol españoles practican una ética responsables y legales con el objetivo de ser sostenibles llevando a cabo acciones que les haga tener una cierta transparencia, estando comprometidos con el entorno que les rodea.

A continuación, teniendo en cuenta la matriz de las estrategias de Ansoff vamos a analizar de forma global en qué tipo de cada una de ellas se fundamentan los clubes de fútbol de la Primera División española, teniendo en cuenta algunas de sus respectivas acciones socialmente responsables que fundamentan dichas estrategias. Para empezar, es necesario conocer cada una de ellas de acuerdo a lo establecido por Guerras y Navas en el manual “La dirección estratégica de la empresa” (Navas L. Á., 2015).

Figura 7: Matriz de las estrategias de Ansoff.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Roberto Espinosa, (s.f.) (Espinosa, s.f.).

Es necesario tener en cuenta que, el campo de actividad de cualquier organización es el conjunto de productos y mercados en los que se quiere competir, y viene definido por la combinación entre la definición de su ámbito (funciones, clientes y tecnologías) y la diferenciación de los segmentos estratégicos que lo componen.

El campo de actividad puede modificarse con el transcurso del tiempo, y para ello, disponemos de estrategias de desarrollo, las cuales implican la toma de decisiones relacionadas con la evolución futura del mismo, es decir, sobre su posible modificación. Por lo tanto, teniendo en cuenta la matriz de Ansoff (mostrada en la figura 7) podemos identificar como alternativas de direcciones de desarrollo las siguientes:

- Estrategias de expansión: Consisten en el desarrollo a partir de productos y/o mercados tradicionales pudiendo utilizar los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales. De esta forma se consigue mantener una relación estrecha con la actividad habitual de la organización y penetrar en el mercado de forma más profunda. Podemos distinguir en este sentido tres tipos de estrategias de expansión:
 - Penetración en el mercado: Es aquella que se lleva a cabo en mercados tradicionales con los productos actuales con el principal objetivo de incrementar el volumen de ventas, lo que implica

especialización y crecimiento. Se puede penetrar a través de estrategias como acciones comerciales, reforzar nuestras fuentes de ventaja competitiva y de captar nuevos clientes actuales o potenciales. Aplicando esta estrategia al ámbito futbolístico español y teniendo en cuenta las diferentes acciones socialmente responsables ejecutadas por los diferentes clubes de fútbol de la primera división española (ya comentadas en el punto 6.1.), hemos podido detectar que ejecutan acciones y/o estrategias como por ejemplo la realización de partidos benéficos, venta o donación de entradas a coste 0€ a centros escolares, organización de conferencias en escuelas deportivas infantiles con el objetivo de fomentar el deporte e iniciativas de descuentos o entradas gratuitas para los abonados en “el día del club”.

- Desarrollo de productos: Con esta estrategia nos mantenemos en el mercado actual, pero con nuevos productos, es por ello que se emplean estrategias como innovaciones tecnológicas (a nivel externo) o ampliaciones de la gama del producto (a nivel interno). En este sentido, hemos podido identificar que los clubes de fútbol de la Primera División española de acuerdo con la ejecución de sus acciones socialmente responsables llevan a cabo como tipo de esta estrategia la organización de campus de verano para fomentar el deporte, escuelas socio-deportivas, digitalización de aplicaciones móviles y conciertos benéficos para la recaudación de fondos para fundaciones entre otras.
- Desarrollo de mercado: Con esta estrategia se introduce el producto tradicional en nuevos mercados aplicando estrategias en nuevos segmentos de la industria y zonas geográficas, y desarrollando nuevas aplicaciones para el producto actual. En este sentido, los clubes de fútbol aplican esta estrategia a través de acciones socialmente responsables como el desarrollo de programas para personas con discapacidades facilitándoles la práctica deportiva, programas de atención personalizada para que personas con movilidad reducida puedan acceder a sus respectivos campos de fútbol, creación de un equipo de fútbol para personas con parálisis cerebral y campañas para incrementar la actividad deportiva en barrios marginales o en riesgo de exclusión social.

- Estrategias de diversificación: Este tipo de estrategias son las más arriesgadas, pues implica penetrar en nuevos mercados con nuevos productos, aun así, los clubes de fútbol español la llevan a cabo, pudiendo identificar:
 - Diversificación Relacionada: En este tipo de estrategia el nuevo negocio está relacionado con la cartera actual aprovechando las sinergias generadas entre el antiguo y nuevo negocio con el fin de aprovechar los recursos y capacidades que comparten obteniendo una rentabilidad adicional. En este sentido identificamos acciones que justifican este tipo de estrategia como la creación de canales de televisión, actividades institucionales y campañas de prevención de muerte súbita en el deporte entre otras.
 - Diversificación No Relacionada: En este tipo de estrategia, el nuevo negocio no tiene absolutamente nada que ver con la cartera actual de la organización, de forma que viene caracterizada por la indiferencia de crear sinergias. En este sentido, identificamos acciones como la organización de eventos de donación de sangre, visitas a centros sanitarios, creación de fundaciones oncológicas, eventos de recogida de alimentos y juguetes en campaña navideña y campañas de aprendizaje de primeros auxilios entre otras.

En último lugar es importante mencionar que los clubes de fútbol también llevan a cabo estrategias de integración vertical, desarrollando actividades relacionadas con el ciclo de producción. En este caso, los clubes de fútbol se convertirían en sus propios proveedores a través de sus propias canteras de jugadores. De esta forma, el club se convierte en su propio proveedor a través del desarrollo de talento sin necesidad de recurrir al mercado exterior para la captación de otros jugadores externos, lo que le permite mejorar la rentabilidad y la posición estratégica.

Como podemos observar en todo lo comentado en párrafos anteriores, los clubes de fútbol españoles de forma global utilizan sus acciones socialmente responsables como estrategias de desarrollo organizativo. De una forma u otra les ayuda a crecer, mejorar, y mostrar a la sociedad una cara más sensibilizada y humanitaria.

Cabe decir que se ha tenido en cuenta a la hora de la identificación y descripción de las estrategias de desarrollo, solamente en el ámbito nacional, no olvidando que un gran número de clubes de primera división de la liga española que aquí se han trabajado, contemplan estrategias también en el ámbito internacional.

7. Conclusiones.

El fútbol es un fenómeno social que parece que conmueve pasiones en todos los rincones del mundo por los valores que transmite a gran parte de la sociedad tal y como vemos en nuestro día a día.

Al principio de este trabajo se formularon determinados objetivos para dar respuesta a una serie de hipótesis. Bien, durante el desarrollo de este trabajo se han conseguido diferentes hallazgos que se materializan en este punto en formato de conclusiones:

El primero de los objetivos era “conocer el concepto y elementos de la responsabilidad social corporativa aplicado en el fútbol como organización” al que hemos podido dar respuesta junto al planteamiento de la hipótesis 1 “¿Está presente la RSC en el ámbito futbolístico en España?” y la hipótesis 2 “¿Los clubes de fútbol españoles desarrollan memorias de RSC?”. Hemos podido verificar que efectivamente, la responsabilidad social sí está presente en la mayoría de los clubes de fútbol ya que desarrollan áreas de responsabilidad social, pues la gran mayoría disponen de una misión, visión y valores definidos.

Esto no implica que tengan memoria de RSC, pues sólo la mitad de ellos disponen de memoria de responsabilidad social en los que recogen los elementos de esta.

Respecto al segundo objetivo “conocer cómo poder medir el impacto social de la RSC en el fútbol: Global Reporting Initiative (desde una perspectiva social)”, hemos podido comprobar que tan solo en el caso del Real Deportivo la Coruña, Sociedad Deportiva Éibar, Real Club Deportivo Espanyol, Girona Fútbol Club, Real Madrid Club de Fútbol y el Club Deportivo Leganés ejecutan los principales indicadores sociales del Global Reporting Initiative.

También es importante tener en cuenta que, la Responsabilidad Social a pesar de tener su origen en EEUU en los años 50 del pasado siglo, los clubes de fútbol

español no han tenido en cuenta este concepto hasta hace relativamente poco tiempo a pesar de que fueran fundados poco antes del nacimiento del mismo, y todavía les queda mucho trabajo por delante para que consigan estar a la altura de lo que requiere la responsabilidad social en sí y el Global Reporting Initiative.

En cuanto al tercer objetivo “identificar los grupos de interés en los clubes de fútbol españoles para la creación de valor” hemos podido observar que tan solo el Real Madrid Club de Fútbol, el Real Club Deportivo Espanyol y el Real Club Deportivo la Coruña, es decir, tan solo tres clubes de los seis que adoptan los principios del Global Reporting Initiative, detallan los grupos de interés a los que sirven.

No obstante, el resto de los clubes disponen de grupos de interés, aunque éstos no vengan recogidos en sus memorias o en sus determinadas páginas webs, pues cualquier organización dispone de ellos ya que es fundamental para poder desarrollar la actividad empresarial en cuestión.

En este caso podemos observar que los grupos de interés básicos de un club de fútbol son los directivos, accionistas, la plantilla deportiva, proveedores, aficionados y otros clubes de fútbol competidores.

En cuarto y último lugar, respecto al objetivo “identificar las distintas estrategias de RSC de los clubes de fútbol españoles así como la descripción de las diferentes acciones que llevan a cabo”, cabe destacar que hemos podido darle respuesta junto a la hipótesis 3 “¿Las acciones de RSC de los clubes de fútbol españoles sirven como estrategia de desarrollo organizativo?” verificando que efectivamente, los clubes de fútbol de la Primera División española utilizan sus acciones de responsabilidad social como estrategias de desarrollo organizativo, pues de acuerdo a la matriz de Ansoff hemos identificado estrategias de expansión como penetración en el mercado (partidos benéficos), desarrollo de productos (digitalización de aplicaciones) y desarrollo de mercado (equipos de fútbol para personas con parálisis cerebral), además de estrategias de diversificación relacionada (creación de canales de televisión) y de diversificación no relacionada (fundaciones oncológicas).

Por lo tanto, con el desarrollo de este trabajo he podido aprender de forma más profunda cómo la responsabilidad social influye en todos los ámbitos de nuestras vidas, siendo fundamental su presencia en las diferentes organizaciones independientemente de la actividad empresarial a la que se dedique. En el ámbito

futbolístico juega un papel fundamental ya que es un deporte de masas y de referencia, que puede ser ejemplo para que otras organizaciones a una escala inferior tomen conciencia en el asunto y se pongan al día en el cuidado de la ciudadanía.

8. Referencias.

8.1. Bibliografía.

Belloví, M. B. (2014). Responsabilidad Social de las Empresas: modelo GRI. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Boxo, C. H. (2012). Antecedentes e Historia de la RSC. Escuela de Organización Industrial.

Carrero, C. V. (2015). La responsabilidad corporativa en el ambito deportivo: el papel del trabajador social. TrabajoFin de Grado., Universidad de La Rioja.

Dueñas, L. M. (2015). Origen y Evolucion del Concepto de RSC en el Entorno Empresarial europeo y español. Madrid

Fútbol, R. M. (s.f.). Memoria de Responsabilidad Social del Real Madrid Club de futbol. Madrid, España.

Luz, A. d. (2012). Responsabilidad Social en los Clubs de Futbol. Universidad de Granada. Granada: Universidad de Granada.

Melero, R. D. (2016). La RSC en el Futbol. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo, Universidad de Valladolid, Valladolid.

Moreno, P. G. (26 de febrero de 2016). La obra social del fútbol. El País.

Navas, L. A. (2015). Los objetivos y los valores de la empresa. En *La dirección estratégica de la empresa*. Civitas.

Navas, L. A. (2015). La direcciones de desarrollo. En *La dirección estratégica de la empresa*. Civitas.

Olabe, F. (Julio de 2012). La RSC como factor de reputación en los clubes de fútbol profesionales. Revista Internacional de Investigación en Comunicación, 161.

Hita, L. M. (s.f.). Impacto social y económico del fútbol.

Revilla, G. G. (s.f.). La Gestión de los Grupos de Interés en la Estrategia de las Organizaciones.

Saiz, E. M. (2014). La responsabilidad social corporativa en los clubes profesionales de fútbol en España. Vigo.

Social, O. d. (s.f.). observatoriorsc.org. Obtenido de <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>

8.2. Web Gráfica

Alavés, D. (s.f.). www.deportivoalaves.com. Recuperado el 13 de mayo de 2018, de <https://www.deportivoalaves.com/club/identidad>

Barcelona, F. C. (s.f.). media-public.fcbarcelona.com. Recuperado el 13 de mayo de 2018 de https://mediapublic.fcbarcelona.com/20157/38960832/623762/1.0/623762.pdf?t=1484859958000&_ga=2.187206504.1927993934.1523533958-1504129329.1520880969

Betis, R. (s.f.). www.realbetisbalompie.es. Recuperado el 17 de mayo de 2018, de <http://www.realbetisbalompie.es/es/club/fundacionrbb/fines-de-la-fundacion/>

Bilbao, A. C. (s.f.). www.athletic-club.eus. Recuperado el 13 de mayo de 2018, de <https://www.athletic-club.eus/cas/fundacion-mision.html>

Club, G. F. (s.f.). files.proyectoclubes.com. Recuperado el 13 de mayo de 2018, de <https://files.proyectoclubes.com/girona/201701/19165818cod-etic-girona-fc-v.7.pdf>

Club, S. F. (s.f.). sevillafc.es. Recuperado el 17 de mayo de 2018, de <http://sevillafc.es/el-club/fundacion>

Coruña, R. C. (s.f.). rcdeportivo.es. Recuperado el 13 de mayo de 2018, de http://descargas.rcdeportivo.es/16-17/memoria_sostenibilidad_15_16.pdf

Deportiva, L. U. (s.f.). www.fundacionlevanteud.org. Recuperado el 16 de mayo de 2018, de <http://www.fundacionlevanteud.org/es/info/la-fundacion>

Deportiva, L. U. (26 de abril de 2016). www.levanteud.com. Recuperado el 16 de mayo de 2018, de http://www.levanteud.com/pdf/codigo_etico_LevanteUD.pdf

Eibar, S. D. (2016). files.proyectoclubes.com. Recuperado el 13 de mayo de 2018, de https://files.proyectoclubes.com/eibar/201705/22180539memoria_sd_eibar_fundazioa_cast_3.pdf

Escuela de Organización Industrial. (15 de Julio de 2014). Recuperado el 19 de mayo de 2018, de Master executive en Direccion de Empresas Tecnológicas e Industriales.: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/07/15/la-piramide-de-rse/>

Español, R. C. (2015-2016). www.rcdespanyol.com. Recuperado el 13 de mayo de 2018, de https://www.rcdespanyol.com/pdf/RCDE_Memoria_Sostenibilidad_2015-2016_cast.pdf

Fútbol, G. C. (s.f.). www.getafecf.com. Recuperado el 14 de mayo de 2018, de http://www.getafecf.com/Elclub/Codigo_Etico.aspx

Fútbol, M. C. (s.f.). www.malagacf.com. Recuperado el 17 de mayo de 2018, de <https://www.malagacf.com/fundacion>

Fútbol, R. S. (s.f.). www.realsociedad.eus. Recuperado el 13 de mayo de 2018, de <https://www.realsociedad.eus/es/club/institucional#cod-etico>

Fútbol, V. C. (s.f.). www.valenciacf.com. Recuperado el 15 de mayo de 2018, de <http://www.valenciacf.com/ver/47686/mision-y-valores.html>

Intedya. (14 de 6 de 2017). Recuperado el 13 de 5 de 2018, de <http://www.intedya.com/internacional/intedya-noticias.php?id=282#submenuhome>

Madrid, C. A. (s.f.). www.atleticodemadrid.com. Recuperado el 14 de mayo de 2018, de <https://www.atleticodemadrid.com/atm/area-de-responsabilidad-social-corporativa>

Madrid, C. A. (s.f.). www.atleticodemadrid.com. Recuperado el 2018 de mayo de 14, de <https://www.atleticodemadrid.com/atm/mision-vision-y-objetivo>

Palmas, U. D. (s.f.). www.udlaspalmas.es. Recuperado el 17 de mayo de 2018, de <https://www.udlaspalmas.es/fundacion/fundacion>

quesabeshacer. (s.f.). Recuperado el 19 de Mayo de 2018, de la importancia de la creacion de valores: <http://quesabeshacer.es/blog/20-la-importancia-de-los-valores-en-una-empresa.html>

rseuniagustiniana.blogspot.com. (19 de septiembre de 2010). Recuperado el 10 de junio de 2018, de <http://rseuniagustiniana.blogspot.com/2010/09/teoria-de-la-piramide-de-carrol.html>

Vigo, R. C. (s.f.). www.rccelta.es. Recuperado el 13 de mayo de 2018, de <http://www.rccelta.es/index.php/es/filosofia-y-valores>

Wiki Eoi. (s.f.). www.eoi.es. Recuperado el 19 de mayo de 2018, de estrategia empresarial. conceptos: http://www.eoi.es/wiki/index.php/Estrategia_empresa.ri.ri._Conceptos_en_Proyectos_de_negocio

Wikipedia. (s.f.A). es.wikipedia.org. Recuperado el 13 de mayo de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Real_Club_Deportivo_de_La_Coru%C3%B1a

Wikipedia. (s.f.B). es.wikipedia.org. Recuperado el 13 de mayo de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Real_Club_Celta_de_Vigo

Wikipedia. (s.f.C). es.wikipedia.org. Recuperado el 13 de mayo de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Athletic_Club

Wikipedia. (s.f.D). es.wikipedia.org. Recuperado el 13 de mayo de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Real_Sociedad_de_F%C3%BAtbol

Wikipedia. (s.f.E). es.wikipedia.org. Recuperado el 13 de mayo de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Deportivo_Alav%C3%A9s

Wikipedia. (s.f.F). es.wikipedia.org. Recuperado el 13 de mayo de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_Deportiva_Eibar

Wikipedia. (s.f.G). es.wikipedia.org. Recuperado el 13 de mayo de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/F%C3%BAtbol_Club_Barcelona

Wikipedia. (s.f.H). es.wikipedia.org. Recuperado el 13 de mayo de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Real_Club_Deportivo_Espa%C3%B1ol

Wikipedia. (s.f.J). es.wikipedia.org. Recuperado el 13 de mayo de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Girona_Futbol_Club

Wikipedia. (s.f.K). es.wikipedia.org. Recuperado el 13 de mayo de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Real_Madrid_Club_de_F%C3%BAtbol

Wikipedia. (s.f.L). es.wikipedia.org. Recuperado el 2018 de mayo de 14, de https://es.wikipedia.org/wiki/Club_Atl%C3%A9tico_de_Madrid

Wikipedia. (s.f.M). es.wikipedia.org. Recuperado el 14 de mayo de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Getafe_Club_de_F%C3%BAtbol

Wikipedia. (s.f.N). es.wikipedia.org. Recuperado el 14 de mayo de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Club_Deportivo_Legan%C3%A9s

Wikipedia. (s.f.Ñ). es.wikipedia.org. Recuperado el 15 de mayo de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Valencia_Club_de_F%C3%BAtbol

Wikipedia. (s.f.O). s.wikipedia.org. Recuperado el 15 de mayo de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Villarreal_Club_de_F%C3%BAtbol

Wikipedia. (s.f.P). es.wikipedia.org. Recuperado el 16 de mayo de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Levante_Uni%C3%B3n_Deportiva

Wikipedia. (s.f.Q). es.wikipedia.org. Recuperado el 17 de mayo de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Sevilla_F%C3%BAtbol_Club

Wikipedia. (s.f.R). s.wikipedia.org. Recuperado el 17 de mayo de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Real_Betis_Balomp%C3%A9

Wikipedia. (s.f.S). s.wikipedia.org. Recuperado el 17 de mayo de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A1laga_Club_de_F%C3%BAtbol

Wikipedia. (s.f.T). s.wikipedia.org. Recuperado el 17 de mayo de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Uni%C3%B3n_Deportiva_Las_Palmas