

Introducción

Durante los últimos años ha cobrado relevancia dentro del deporte el concepto y la aplicación de la responsabilidad social corporativa (RSC), una política o conducta que busca y fomenta la contribución social por parte de la persona o de la entidad que la lleva a cabo para crear o fortalecer su imagen, su marca y su valor.

La figura que favorita para llevar a cabo acciones de RSC es la de la fundación. Así, de los 42 clubes que formaron parte de la Liga de Fútbol Profesional (LFP) durante la temporada 2015/16, el 70% contaba con una fundación. Sin embargo, más allá de las conclusiones que se puedan extraer del 30% restante, hay un dato que habla con mayor profundidad de la implicación que los clubes muestran con la sociedad a través de la RSC, y es que, de ellos, un 35% desarrollan acciones permanentes, un 30% lo hace de manera puntual y hasta un 35% no realiza ninguna acción¹.

El reciente contexto de crisis ha provocado que en los últimos años esta actividad haya descendido, si bien no hay que negar que habrá influido también la creencia de que la RSC es un gasto, en lugar de una inversión. En no pocas ocasiones, lejos de concebirla como una herramienta generadora de marca, la RSC es percibida como un intangible, ya que el valor de marca que genera no puede cuantificarse en valores económicos exactos (esto es: aunque pueda fortalecer la imagen, no es un ingreso en sí mismo). No obstante, no debería cuestionarse el hecho de que, como generador de reputación que es, puede servir como búsqueda de oportunidades de negocio.

Germán Robles, gerente de la Fundación Atlético de Madrid, opina en este sentido que "el desarrollo de acciones sociales crea valor a patrocinadores e inversores" y habla de un "círculo virtuoso", en el cual la RSC permite una mayor generación de recursos, fomenta la sostenibilidad de la institución y lleva a que la relación con los patrocinadores sea más fructífera.

"Antes, en la búsqueda de un patrocinio, el patrocinador se veía solo como una forma de búsqueda de recursos financieros sin un gran esfuerzo a cambio de muy poco. Esta fórmula se ha modificado y actualmente el patrocinio crea un valor. Los patrocinadores han encontrado en el fútbol una herramienta para desarrollar su actividad social, ya que, por ejemplo, así pueden obtener una mayor repercusión mediática. De esta manera, hoy en día muchos patrocinadores buscan una relación no tanto con el club, en su camiseta, como lugares de acción conjunta para generar ese valor"², considera Robles.

Con todo, los objetivos que ha de perseguir el club o fundación deben ir enfocados a un crecimiento de la notoriedad a través de su propia actividad, hacia aumentar el conocimiento de otras entidades semejantes y a impulsar el conocimiento de sus actividades a través de la comunicación, puesto que será la que le proporcionará, junto a la acción en sí misma, la notoriedad antes referida.

¹ Datos ofrecidos por Germán Robles en la conferencia 'La marca y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) organizada por AFEDECYL el 5 de mayo de 2016 en Valladolid.

² Declaraciones extraídas de la conferencia 'La marca y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) organizada por AFEDECYL el 5 de mayo de 2016 en Valladolid.

Esta última cuestión, la de comunicar (y hacerlo de una forma efectiva), tiene una razón de ser: si bien no se ha de olvidar que lo primordial es el espíritu contributivo de la actividad a la sociedad, si no se comunica (bien), esa generación del valor de marca (o para el caso de una entidad deportiva, de 'simpatía') puede ser menor o inexistente.

La importancia y la necesidad de comunicar son mayores si cabe cuando uno es un club pequeño como el Alcorcón y la competencia tanta. Teniendo en cuenta que en Madrid hay seis equipos que forman parte de la LFP, y que a partir de la campaña 2026/17 los alfareros serán los únicos que no han 'pisado' la Primera División, para buscar hacerse un hueco, en los medios de comunicación, entre los aficionados al fútbol y en la sociedad en general, es importante agudizar el ingenio.

Con una presencia en redes sociales alta e importante, la AD Alcorcón intenta suplir parte de la ausencia de espacio. A la vez, está aprovechando un nicho importante de 'generador de simpatías' a bajo coste, como son sus propios 'altavoces'. Pero no es que tuitee por tuitear: es que es un referente en la aplicación de conductas socialmente responsables, como se verá más tarde, a pesar de que cuenta con un presupuesto muy reducido. Y todo porque, por encima de necesitarlo, cree en ello.

Como también lo hace el Athletic Club, cuya Fundación es una de las más activas del fútbol español. Sin embargo, quizá porque su dimensión es distinta y su arraigo es mayor en su entorno, no encuentra la necesidad de comunicar tanto como lo hace la entidad alfarera. Quizá al contrario, parte más bien de una política de no comunicación, o cuanto menos de un análisis que determinará que solo en aquellas ocasiones en las que se entienda que la publicidad de tal acción será realmente beneficiosa se dará tal comunicación.

Volviendo a la consideración de intangible, aunque realmente lo es, la RSC permite aprovechar la fuerza que tiene el fútbol para transmitir valores y fomentar un sentimiento de pertenencia e identificación con unos colores. Aunque la simpatía no sea cuantificable de una manera específica, será, en el fondo, la que lleve a la compra de abonos, entradas y otras fórmulas de filiación, por lo que no se ha de prescindir de estas actividades, en la medida que se pueda.

También, porque podrán ser, como ya se ha comentado, una alternativa a los patrocinios ordinarios y típicos tanto o más efectivos para la empresa que las fórmulas habituales: no es lo mismo patrocinar una camiseta o una valla publicitaria que, por ejemplo, ejercer de mecenas de una escuela de personas con capacidades diferentes, porque mejora la imagen también de ese patrocinador.

La RSC puede obrar como un gran aliado del marketing y de la publicidad, porque ayuda a generar la reputación y la imagen de marca. En el caso de la Fundación Athletic Club, el rasgo diferenciador no viene solamente del hecho de que en sus filas juegan solamente jugadores vascos. También viene de la apuesta, decidida y prolongada, por estos proyectos.

Y es que el Athletic, como cualquier otro club de fútbol, tiene que mostrarse como alguien distinto si quiere recibir el afecto del aficionado más allá del resultado. En su caso, jugar con jugadores oriundos del País Vasco es un gran valor, pero desde el departamento de RSC potencian otros aspectos que ayudan a construir la marca

y que, por lo tanto, afectan al rendimiento de la entidad en tanto en cuanto ayudan (o pueden ayudar) a fidelizar a ese aficionado.

Con todo, en muchos casos parece que la apuesta por estas políticas no va más allá de crear escuelas o campus de fútbol, iniciativas más próximas al marketing que a la RSC y que el periodista David Espinar, que trabajó para Ronaldo en este campo cuando el astro brasileño jugaba en el Real Madrid, entiende como "una trampa". Y añade³: "Los clubes trabajan para sí mismos y no entienden que el fútbol tiene una obligación con la sociedad más allá del entretenimiento".

En el fondo de todo esto subyace, a su manera de ver, una "falta de iniciativa" que choca con la mejora de la imagen que proyectan quienes apuestan decididamente por estas políticas, y una postura "casi arrogante" y de desatención al aficionado que provoca desafección, en contra de la mayor "introducción" del fútbol y los clubes en la sociedad que fomenta la RSC a través de lo que Espinar considera "buenas prácticas".

Embajador de Buena Voluntad de la ONU, merced a su lucha contra el hambre, una vez Ronaldo fue preguntado por una personalidad por el motivo que le llevaba a emprenderla. Su respuesta, lacónica, fue: "Porque creo en ello". Una convicción que reforzó la credibilidad de su marca, como la refuerzan aquellas acciones que emprenden las entidades analizadas en las páginas sucesivas.

El Atlético de Madrid: del 'Pupas' al 'Cholismo'

Desde que perdió su primera final de la Copa de Europa, ante el Bayern de Múnich, el Atlético de Madrid ha recibido el apelativo más o menos cariñoso de 'El Pupas'. Así fue calificado por su presidente, Vicente Calderón, en 1974, cuando, tras recibir el tanto del empate en el último minuto de la prórroga, su equipo caía por cuatro goles a cero días después. Sobra decir que esto de 'pupas' dura hasta la actualidad, por culpa de aquel testarazo en Lisboa de Ramos en el 92:48 o del reciente fatídico penalti de Juanfran. Sin embargo, algo hay en el Atleti que le ha cambiado.

Y es el 'cholismo', principalmente. Aunque el balón no tenga que ver puramente con la RSC, en el caso que nos atañe, sí se puede establecer una cierta relación, debido a que si por algo se caracterizan hoy en día los atléticos es por el espíritu de garra y de fe que muestran sus jugadores, que proyecta su entrenador... y que se puede ver a través de las actividades de su Fundación.

Aunque pueda resultar difícil disociar la simpatía de la victoria, el Atlético es el claro ejemplo de club capaz de generar aficionados sin ganar. No porque no lo hagan, ya que en las últimas temporadas han conseguido diversos títulos, sino porque es esa derrota, por cómo se produce, lo que lo define. No la derrota en sí, eso de 'pupas', sino la capacidad de entrega y sacrificio, el mensaje que deja (que no hay gloria sin sufrimiento) y el discurso de que "el esfuerzo no se negocia".

³ Declaraciones extraídas de la conferencia que ofreció en el marco de las jornadas #Fútbolsingritos, que organizó Colectivo Laika el 16 de diciembre de 2015 en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Valladolid.

Pero, ¿qué tiene esto que ver con la RSC? Mucho. Porque uno de los pilares básicos que defiende el Atlético de Madrid a través de su Fundación son los valores que son intrínsecos a su –actual– forma de concebir el fútbol: por medio del esfuerzo, del sacrificio, del trabajo en equipo... Estas características, relata Germán Robles, "se intentan mostrar desde la primera plantilla hasta las escuelas". Y no solo en esos conjuntos, sino también en cada acción externa.

El objetivo de la Fundación, pondera Robles, es "desarrollar y fomentar los valores del deporte en el mundo a través de las personas". El citado es el primer pilar. Otro de ellos es la capacidad de generar "nuevas ideas y proyectos" para la exposición y difusión de la marca que permitan su distinción, especialmente en un entorno en el que el Atlético de Madrid cohabita con el club más grande del mundo.

Asimismo, promueve proyectos de excelencia y esfuerzo, ligados a un resultado y a la superación. De la misma manera, llevan a cabo o participan en programas de formación como la Universidad del Deporte, diferentes escuelas deportivas dentro y fuera del territorio español u otras acciones como su presencia en otros continentes como en Latinoamérica, donde ayudan a niños en riesgo de exclusión, o en África, cuyo esfuerzo se enfoca especialmente en proyectos de educación para padres y profesores.

"El área de RSC ha llevado al Atlético de Madrid a muchos lugares, nos ha enseñado y nos ha permitido enseñar la 'marca Atleti' en muchos sitios. El Atlético de Madrid y su Fundación han estado presentes en la Comisión Europea presentando diversos proyectos, con diferentes gobiernos, con las Naciones Unidas, con la Fundación de Bill Gates... Otro objetivo de la marca es la globalización y ser un club universal"⁴, recuerda el gerente. Sin olvidarse, en cualquier caso, de la importancia de lo local y de otras actividades como el Club del Voluntariado, en el cual participan socios y abonados de la entidad ayudando en diferentes instituciones.

Estas son algunas de las actividades que fueron llevadas a cabo o desarrolladas por la Fundación Atlético de Madrid durante la temporada 2015/16⁵:

- Camisetas a favor de los refugiados.
- Apoyo a la campaña 'Un juguete, una ilusión'.
- Apoyo a enfermos de diferentes dolencias.
- Torneo Social de la Fundación Atlético de Madrid.
- Entrega de juguetes en hospitales en Navidad.
- Calendario solidario 2016.
- Campaña 'Contra el hambre lo damos todo' (Simeone).
- Diferentes campus como el de Semana Santa.
- Proyecto 'Tú eres su entrenador'.
- Participación en la campaña 'Fútbol por la Plena Inclusión'.

Echando un vistazo a la hemeroteca, puede extraerse como conclusión que si bien el Atlético de Madrid ha funcionado (a través de su Fundación) más como apoyo o respaldo de organizaciones que como motor de acciones de RSC durante el curso

⁴ Declaraciones extraídas de la conferencia 'La marca y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) organizada por AFEDECYL el 5 de mayo de 2016 en Valladolid.

⁵ Estas y otras actividades pueden encontrarse en la página web del Atlético de Madrid, en el apartado correspondiente a la Fundación.

citado, actúa como un agente socialmente responsable, principalmente cuando se trata de ayudar a niños o de combatir o colaborar en el estudio de enfermedades.

No es de extrañar, así pues, que el análisis realizado por Young & Rubicam Brands a petición del Atlético de Madrid, que tenía en cuenta a 5.000 compañías y para el cual se realizaron 1.400 encuestas, definiera en un 80% la 'marca Atleti' como una marca con "garra, luchadora, diferenciada, genuina y con algo especial". Además, "genera empatía porque es cercana, humana y sociable" y "refleja responsabilidad social".

¿Pueden identificarse estas características con el 'cholismo'? Pueden. Sin embargo, el estudio data del año 2007, por lo que cabe decir que la generación de marca de la Fundación Atlético de Madrid es efectiva antes de que llegara 'El Cholo'.

Acción, presencia... Alcorcón

Si hay una entidad sorprendente por innovadora en la LFP, sin ninguna duda, es la Agrupación Deportiva Alcorcón. En cada campaña que emprende, en cada una de sus acciones, intenta romper esquemas con el fin de diferenciarse, porque sabe que solo así, siendo diferente, podrá llamar a la afición en un entorno, el de Madrid, en el que hay seis equipos profesionales.

Fidel Castrejón, jefe de prensa del conjunto alfarero, es claro: "Tenemos que serlo [diferentes]. En Madrid hay seis equipos profesionales, equipos que de generan por sí, sin esfuerzo, contacto con su masa social. Nosotros somos un club pequeño de una ciudad pequeña que tiene que ir al aficionado y darse a conocer a la gente si en un futuro a medio-largo plazo quiere seguir creciendo".

Porque en Madrid, lo fácil, claro, es ser del Real Madrid o del Atlético de Madrid. Por eso otros deben agudizar el ingenio y hacer "muchísimas cosas que ellos para que niños, jóvenes y adultos" engrosen su masa social. Dicho así suena a obligación, y lo es, pero también forma parte de una forma de ser y de pensar. Y para muestra un botón, un clic, en el portal web de la entidad. Dice lo siguiente: "Es fundamental el desarrollo e iniciativas de ámbito social y dirigidas a los colectivos de la ciudad".

Aunque, tal y como se ha comentado, los resultados de la RSC son intangibles, la AD Alcorcón no rehúsa a buscar el sentimiento de pertenencia a través de este tipo de acciones. Actúa principalmente en su entorno más cercano, la propia localidad, y trata de ejercer influencia en otras cercanas como Móstoles o Fuenlabrada. Trata de "romper barreras geográficas –o lo intenta– porque "cualquier persona que sienta lo que el club transmite es bienvenida".

Antes de hablar de qué es lo que transmite, hay que decir que lo hace como club, y no bajo el amparo de una fundación, como otros. Se trata de una entidad joven en la LFP, y relativamente pequeña, aunque con las ideas claras. Independientemente de que el belga Roland Duchatelet la comprara en 2014, sus valores eran y son los mismos: "Humildad, familiaridad, cercanía, transparencia con el abonado y con las instituciones... Somos una pequeña gran familia. Eso es lo que queremos transmitir.

En el deporte son necesarias muchas cosas; tienes que tener esencia, si la pierdes, pierdes el rumbo. Vamos a seguir así aunque el club continúe creciendo", expone Castrejón.

Hay que "vender no solo fútbol, no solo deporte", también logros sociales. No cabe duda que es importante que la pelotita entre, pero conviene tener una alternativa por si no lo hace, para tener o mantener repercusión. Más si uno, como es el caso, quiere crecer. "Es importante la visibilidad, estar posicionados. Necesitamos tener repercusión y estar en los medios", reconoce el jefe de prensa alfarero.

El Alcorcón ha ganado (está ganando) presencia en la sociedad y en los medios por su ingenio y por su compromiso social, y agudiza el ingenio y potencia sus acciones de responsabilidad social para ganar esa presencia. Es la pescadilla que se muerde la cola: querer y creer son cuestiones complementarias.

Su *modus operandi* se basa en contar con 'compañeros de viaje' que fomenten o le permitan mantener una relación con distintos grupos o capas sociales de la ciudad o de fuera. Se busca todo lo que determine una relación el fomento de los valores del deporte que pretende el club, que busca aprovechar la importancia que tiene el fútbol para concienciar a la sociedad de todo cuanto puede hacer por ella, siendo no solo actor, sino también un agente importante de la misma.

- **Proyectos varios**

Por ejemplo, la entidad alfarera participa en el Club Amigos, en colaboración con el Grupo AMAS, a través de unas jornadas de convivencia con futbolistas, en las que se da a conocer a los niños las entrañas de Santo Domingo y sus diferentes estamentos. También, con 'Fútbol para todos', demuestra que el fútbol debe llegar a todas las capas sociales y que puede hacer mucho por niños con capacidades diferentes; que son iguales a los demás. "Es una iniciativa muy bonita, que está apadrinada por varios jugadores. Vamos a entrenamientos, pasamos la tarde con ellos... Son cosas muy importantes para nosotros. Intentamos que la relación con esos grupos sea natural y cordial", cuenta Castrejón.

El proyecto 'Creciendo gol a gol', pionero en España, puesto en marcha durante el curso 2014/15, se pretende hacer llegar a los jóvenes de los colegios de la localidad valores intrínsecos al deporte, tales como el respeto, el sacrificio, el compañerismo o el espíritu de superación. Cuenta con el apoyo del Ayuntamiento de Alcorcón y de varios patrocinadores importantes, que han permitido que la iniciativa se desarrolle con la impresión de unos cómics en los que se hacen referencia a esas cuestiones y a hábitos saludables, "para que un niño sepa que, a través del deporte, además de jugar y divertirse, puede formarse como persona".

Asimismo, durante esta temporada se han llevado a cabo diferentes charlas dentro del entorno del club, a niños y padres. Por ejemplo, sobre comportamiento en redes sociales, táctica, nutrición o por parte de árbitros, unos coloquios en los cuales se ha demostrado la idiosincrasia del Alcorcón y que "todo lo que sea una falta de respeto, intolerancia o violencia no tiene cabida". Y demás, con una buena acogida: los padres no solo se implican, sino que quieren más. También la afición, con la que

se trabaja en la preparación de un manual de buen comportamiento, en la línea del que tiene la LFP.

- **Presupuesto e implicación**

Para todo esto habrá quien piense que es necesario un presupuesto importante. Y no. Si bien no hay datos públicos sobre el presupuesto general de la AD Alcorcón, ni tampoco cifras exactas de cuánto dinero destina a estas actividades, la fórmula que utiliza de pequeños patrocinios o mecenazgo y el hecho de que prácticamente todas cuentan con un respaldo de este tipo llevan a pensar que no es así. Además de otra evidencia: muchas de sus acciones son brillantes en su sencillez. A falta de dinero, y ante una modestia obligada, la imaginación y la creatividad son importantísimas.

Junto a ello, cabe destacar que muchas actividades se llevan a cabo precisamente porque no se desdeñan a los pequeños patrocinadores. Al contrario: es bienvenido cualquiera dispuesto a aportar, siquiera 'en especie'. Para Fidel Castrejón, "es una manera de que la ciudad apueste por el club y de generar sinergias, ya que si una tienda de Alcorcón patrocina una actividad, seguramente acabe arrastrando a otra". Este formato, de pequeño patrocinio, fue por el que apostaron para sorprender a un pequeño aficionado cuando le dieron una fiesta por su cumpleaños en el mismísimo vestuario de Santo Domingo.

En la mayor parte de sus actividades, o al menos en las necesarias, cuenta con sus futbolistas, que en tanto en cuanto son los que saltan al verde pasto vestidos con el amarillo identificativo son aquellos que tienen más fácil el hacer llegar el mensaje que pretende germinar en la sociedad el Alcorcón. El compromiso debe ser –y es– alto, ya que han de entender –y entienden– que, por su "tipología", la entidad ha de llevar a cabo estas acciones para expandirse.

A nadie se le obliga a nada, eso sí, y para aquellos que no saben a dónde llegan, cuando un jugador ficha por el 'Alcor', entre los veteranos e integrantes del club le explican "sin la necesidad ni el ánimo de imponer un decálogo" que será más fácil llegar a más afición si se integran en esta "pequeña gran familia", en la que cada aficionado es un historia que contar. Y cuenta.

- **Potente altavoz propio**

Como ya es sabido, entre Primera y Segunda División Madrid suma seis equipos. Y como ya se ha comentado, desde la temporada 2016/17 el Alcorcón será el único que todavía no ha militado en la máxima categoría, lo que obligará, más allá de lo que crean en ello, a que los alcorconeros continúen apostando por estas políticas si es que quieren mantener o aumentar su masa social.

Como en estos cursos pasados, el próximo año habrá un conjunto en Primera a solo quince minutos en coche. Aunque la cantidad de aficionados que prefieran ver a los cracks de turno en lugar de ver a los suyos pueda ser residual (ni la masa social del Getafe era mucha ni Butarque cuenta con un gran aforo ni, hasta ahora, asistencia media), es una posibilidad que existe. Como existe la posibilidad de que los medios

se decanten por otros equipos a la hora de informar... siempre que la AD Alcorcón no les ofrezca algo distinto, que a buen seguro seguirá haciéndolo.

Lo seguirá haciendo y lo seguirá difundiendo en sus redes sociales, donde tiene un importante altavoz, principalmente en Twitter, donde sus trinos son escuchados con atención con cada campaña que realizan. Por citar un ejemplo: Paula, una niña de 4 años, saltó momentáneamente a la fama cuando se hicieron público dos vídeos en los que alentaba a la afición y al equipo en su lucha por alcanzar el play-off. El fin, claro está, era conseguir una importante repercusión, y lo lograron, como cuando con motivo del Día de la Madre sus jugadores lucieron los apellidos de las suyas en sus camisetas.

"No nos olvidamos de que somos un club de fútbol, pero si además de eso tenemos otras iniciativas sociales que son interesantes, pioneras o únicas, que encuentran apoyos y repercusión en los medios... No nos preocupamos solo de que la pelotita entre", pondera un Fidel Castrejón que reconoce haber "notado" cómo ha crecido el reconocimiento "local, fuera de Madrid y por toda España".

En conclusión, explica que "no vale con creerse los mejores del mundo" por formar parte del deporte rey, sino que precisamente porque es un club de fútbol, y a la vez parte de la sociedad, la AD Alcorcón va a seguir intentando "aprovechar" la fuerza que pueda tener para "ayudar a la sociedad" en todo lo que pueda. "Así debe ser si queremos seguir creciendo". Porque querer ser el mejor equipo no basta, también hay que querer ser mejor club. Y el del sur de Madrid en ello está.

El 'modelo Athletic Club'

Frecuentemente, cuando se habla de sentimiento y de filiación al Athletic Club de Bilbao, se tiende a ser reduccionista, a decir que si la gente es del Athletic es porque juega con gente formada en el País Vasco. Yendo un paso más allá, se habla de cantera, de clubes convenidos y, en último lugar, del arraigo y la "defensa de lo suyo".

Este concepto es muy amplio, sin embargo. ¿Qué es lo suyo, jugar solo con vascos? Rotundamente no. Lo suyo es ser, más allá del fútbol, un agente social más dentro de la sociedad bilbaína, tal y como demuestra a través de las iniciativas que se llevan a cabo desde la Fundación en diferentes ámbitos de la misma, que van dirigidas en tres direcciones. Por un lado, trabaja con colectivos de riesgo de exclusión social. Por otro, cuenta con un programa de actividades culturales. Y por último, desarrolla acciones de promoción del fútbol como deporte no competitivo.

Claro que influyen los hechos comentados para que la gente se haga del Athletic. Como, está claro, influirán los buenos resultados. Sin embargo, el Athletic de Bilbao trata de reducir la distancia entre la simpatía que tiene como única base el triunfo y el sentimiento fundamentado en rasgos diferenciadores a partir de un alto compromiso con su entorno. Dicho en otras palabras: cuando gana, además de sacar la gabarra, está siendo mejor equipo que los demás, pero como club es

diferente incluso en la derrota. Y en tanto en cuanto es distinto, encuentra (o puede encontrar) esa simpatía.

- **Compromiso por convicción**

La percepción del Athletic Club de Bilbao, puesta de manifiesto a través de la propia junta directiva, es que deben devolver a la sociedad lo que la sociedad le da al club a través de un trabajo real. Así, no importa tanto si sus acciones tienen un impacto mediático como que este exista en aquellos ámbitos en los que se opera. De esta manera, en cada intervención se busca que exista un beneficio social que además tiende a la cercanía, al entorno geográfico más inmediato al club.

El que la práctica totalidad de las acciones de RSC que la Fundación Athletic lleva a cabo se desarrolle en este entorno más cercano tiene su sentido. ¿No hay acaso en el País Vasco problemas como el desempleo o la pobreza infantil? Es loable ayudar al necesitado o al falta de recursos tanto si es "en casa" como si es "fuera". Pero la empatía quizá deba empezar por lo cercano. Así parece entenderse al menos desde este organismo, como posteriormente se verá.

Es de suponer, la aprobación de cada proyecto parte de un análisis minucioso de los pros y las contras. No es para menos, ya que toda marca es relevante para aquel que debe protegerla y, en el ámbito del fútbol, para quien simpatiza con ella. Si se tiene en cuenta la percepción externa del Athletic como un club cuanto menos local, que las acciones de RSC que emprende lo sean también parece lógico. Pero además la Fundación trabaja con otra cuestión, o quizá, mejor dicho, se decanta por ella: la no comunicación.

Haciendo un barrido en la Red se puede comprobar que algunas de las acciones que después se expondrán tienen una proyección en los medios de comunicación que no parte de estamentos internos. Esto demuestra que parten de la creencia de que se ha de actuar, y no de la conveniencia de decir que actúan. Hecho que, como en ese mismo barrido prueba, no implica la ocultación. La comunicación, por tanto, está en un segundo plano, y solo pasa al primero cuando se trata de eventos culturales o alguna otra de carácter social. Lo primero, siempre, es hacer, y no la foto. De ahí que además apenas exista una exposición de los integrantes de los equipos.

Sucede que, en ocasiones, no comunicar parece lo mismo que no actuar, aunque no lo es. En el caso del Athletic, son numerosas las acciones que, sin ser ocultadas, no reciben publicidad. Así, por ejemplo, cada campaña cursan invitaciones a niños con problemas de diversos tipos a Lezama o a San Mamés para que conozcan a los que son sus ídolos, eso sí, sin que exista esa exposición peligrosa que podría confundir el interés con el cariño y servir al club para sacar partido del mal ajeno.

- **El presupuesto no es excusa**

Uno de los pretextos que en ocasiones se utilizan, o al menos una idea en la que se amparan las entidades menos activas en materia de RSC, es que cuesta dinero. Y cuesta, claro que lo hace. Aunque contar con un bajo presupuesto no impide que se puedan realizar determinadas acciones concretas.

Por ejemplo, aprovechando las pasadas navidades, el Athletic de Bilbao llevó a cabo junto a la Cruz Roja una campaña de recogida de juguetes que alcanzó la cifra de 5.400, frente a los 800 que la ONG había recogido el año anterior. Una manera de buscar el apoyo de la afición fue intercambiar un juguete por dos entradas para un partido del Bilbao Athletic.

La forma que tienen algunos clubes de combatir las 'calvas' en sus estadios es la de regalar entradas, por ejemplo, a colegios. Con iniciativas de este tipo, aunque sean puntuales, incluso aunque puedan ir de la mano de la anterior, quizá se renuncie a una parte de la taquilla, pero se estará sembrando la idea de compromiso y dando a la entrada el valor de 'premio'.

La Fundación Athletic Club organizó también durante varios años un concurso de fotografía y redacción deportiva, destinado a niños, y cuyo premio era ir acreditado un día a San Mamés en calidad de fotógrafo o de periodista. Una recompensa, esta, cuyo coste es mínimo para el club, que a cambio puede incentivar la participación y la relación de esos niños con su entorno deportivo potenciando sus habilidades.

Ciertamente, algo así puede no funcionar, o puede no hacerlo a la primera. Igual de importante que es la voluntad será persistir de una manera razonada y razonable; esto es, no rendirse si en una primera acción la cosa "no funciona", sobre todo si la inversión económica no existe o es prácticamente inexistente. Un abandono rápido o poco estudiado puede chocar con la construcción de marca que se pretende hacer o dar cuenta de que el compromiso no es real o total.

Y es que, como hace el Athletic a través de su fundación, para decirle al aficionado que eres distinto deberás demostrar el movimiento andando. La fidelización y esa significación no son cosa de un día. Y significarse y fidelizar al aficionado permite, a medio y largo plazo, rendir mejor como entidad.

Proyectos sociales de la Fundación Athletic

La Fundación Athletic Club es el mayor referente a nivel nacional en el desarrollo de actividades de responsabilidad social corporativa. Cuenta con tres campos o líneas de actuación, que son pilares de esta actividad. Por un lado, trabaja con colectivos de riesgo de exclusión social. Por otro, cuenta con un programa de actividades culturales. Y por último, desarrolla acciones de promoción del fútbol como deporte no competitivo.

A la hora de desarrollar sus actividades sociales, la Fundación Athletic parte de la idea de que el fútbol puede y debe ser un elemento integrador en las sociedades actuales. Así, partiendo de esta premisa, desarrolla una política de colaboración con otras entidades y no pone jamás en marcha proyectos en exclusiva. Mediante la audiencia a esas otras entidades o por medio de la búsqueda activa, localiza aliados y compañeros de viaje en los que se apoya y con los que colabora.

- **Proyectos con personas con capacidades diferentes**

Uno de los grupos a los que van dirigidos estas actividades es el de personas con capacidades diferentes. Por ejemplo, el proyecto AHALEGINA está dirigido a niños con discapacidad intelectual. Busca ayudar a sus integrantes a adquirir habilidades sociales a través de multideporte –sobre todo fútbol–. Su periodicidad es recurrente y tiene lugar en un polideportivo cedido por el Ayuntamiento de Bilbao, cuenta con voluntarios trabajadores del propio Athletic Club y pretende, asimismo, potenciar la independencia del niño con una especie de 'señuelo': el comportamiento correcto y conforme a las indicaciones que recibe del monitor viene a significar, dicho de un modo simplista, que lo están haciendo "como lo dice el Athletic".

En una línea semejante, junto a la Federación Vasca de Deporte Adaptado, pero con participantes de mayor edad, desarrolla una liga de fútbol adaptado, que se juega todos los fines de semana y cuenta con tres divisiones por niveles de discapacidad. Además, organiza también una copa en Lezama, en la que están invitadas las distintas asociaciones que conforman la liga. Y como en el anterior proyecto, todos los participantes (en torno a 270 jugadores) reciben un premio en forma de medalla o diploma.

La aportación de la Fundación Athletic, en este caso, es el correr a cargo de gastos como polideportivos, desplazamientos, equipaciones o arbitrajes. Todo en busca de la normalidad de estas personas y de fomentar el valor pedagógico de la competición, también, con la intención de que a medio plazo haya varios jugadores de la Primera División, con discapacidades leves, integren clubes convencionales, siempre bajo el amparo y supervisión del Athletic, que velaría porque no se les perjudique, sin buscar un trato de favor.

Desde hace dos años cuentan con un modelo semejante para personas con enfermedades mentales, en cuya liga participan ocho centros que trabajan con esta especificidad dependientes del Departamento de Salud del Gobierno Vasco en Vizcaya. Las novedades son que los partidos se juegan entre semana y que dos entrenadores del Athletic Club van rotando semana tras semana entre estos ocho centros para entrenar a los equipos.

- **Proyectos con personas en riesgo de exclusión**

Un proyecto ya veterano de la Fundación es el equipo de personas sin techo. Con él, la Fundación trata de dotar a la ONG con la que 'viaja' de una actividad recurrente que le permite tener control del usuario y trabajar dinámicas de grupo y al jugador combatir el desarraigo y disponer de un acto lúdico y ocioso. Entrena varias veces por semana y juega de cuando en vez partidos con otras asociaciones o con empleados del Athletic Club en Lezama, tras los cuales se lleva a cabo lo que en rugby vendría a ser el tercer tiempo.

Junto a la Asociación Bakuva, otro proyecto se dirige a niños en riesgo de exclusión social por razones económicas, en muchos de los casos, pertenecientes a familias desestructuradas. Consta de cinco equipos, que juegan en Lezama con una imagen y unos colores identificativos propios (no los del Athletic) y quiere ser un refuerzo dentro del proceso educativo de los niños que forman las aulas de esfuerzo.

La dinámica, en resumen, es un "si te comportas tienes recompensa, si no lo haces, tienes el castigo de no jugar", algo con lo que se pretende que comprendan qué es la disciplina y el esfuerzo (resumiéndolo mucho). Este proyecto ha sido premiado por La Liga con 15.000 euros, que fueron íntegramente a la asociación.

Otra línea de actuación va dirigida hacia personas privadas de libertad. Se trata del Proyecto Adsis, desarrollado junto a la fundación que lleva el mismo nombre, y que cuenta con dos tipos de sesiones, una en el aula y otra en el campo, que tratan de volver a adquirir habilidades sociales que se pierden en la estancia en prisión.

- **Super Txapeldunak (Súper Campeones)**

La última gran apuesta en materia de RSC de la Fundación Athletic va de la mano del Hospital de Cruces de Bilbao. El ámbito común de trabajo que estas dos entidades han encontrado es el área de pediatría del centro hospitalario, que desde este junio de 2016 luce una nueva decoración, que busca reducir el impacto del tratamiento del enfermo mediante una decoración más amable y divertida de la zona de urgencias, en la que tres personajes animados son los protagonistas. Estos tres dibujos representan a la esperanza, la rectitud y el esfuerzo.

Estos tres valores son comunes al deporte y al tratamiento de los niños: el sacrificio, el tesón y el afán de superación (recuperación) son, para unos y otros, clave en el deseo de mejorar. O así lo considera la Fundación Athletic, como resalta esta iniciativa, con la que se pretende subrayar la actitud positiva del paciente durante el tratamiento, y que va de la mano de otras desarrolladas en la misma línea de acción.

De la mano de la Red de Salud Vasca, y con los mismos dibujos, esta Fundación repartirá 280.00 pegatinas con el emblema 'Aupatxapeldun' (vamos campeón), que el médico o enfermera utilizará a modo de medalla con aquellos niños que estén bajo un tratamiento pediátrico más o menos doloroso.

A mayores, si el tratamiento es más o menos prolongado, podrán entregar al final del mismo un diploma firmado por los capitanes de los dos primeros equipos del Athletic Club –el masculino y el femenino– que certifica que el paciente es un 'super txapeldun' (un súper campeón) que ha superado el tratamiento con la actitud advertida.

Esta acción, que podría denominarse estrella, es una pata más de un programa social que a buen seguro se seguirá ampliando, y que permite entender la 'marca Athletic' como una marca socialmente responsable.

Proyectos culturales de la Fundación Athletic

A la hora de desarrollar sus actividades culturales, la Fundación Athletic Club parte de la reflexión sobre el papel del fútbol en la sociedad actual. De algún modo (o de varios), trata de poner en relación cultura y balompié, si no negando, poniendo por lo menos en entredicho la mayor de que son incompatibles. No solo eso, sino que además promociona un programa que pretende difundir el fútbol como algo lúdico, no solo competitivo.

- **Thinking Football**

Thinking Football nació en 2012, año del décimo aniversario de la Fundación, como análisis del papel del fútbol en las sociedades contemporáneas. Fue, en su primera edición, un gran evento formado por otros más pequeños de temática diversa, en los que se ponía al balompié en relación con la sexualidad, la economía, la igualdad o las entidades colectivas, y cuyo culmen fue una charla con Eduardo Galeano. En 2013 no quisieron detener esa reflexión, si bien se replanteó la acción como un festival de cine, al que en este 2016 han concurrido principalmente documentales.

- **Bertso derbia**

Bertso derbia está arraigado en una tradición que existe en Euskadi, la de los bertsolaris, que son poetas que improvisan con una métrica y un cántico acordado sobre un tema (en efecto: es algo parecido a ese combate entre raperos que a uno se le puede venir a la mente).

Tiene ocasión antes de cada derbi ante la Real Sociedad, está organizado por las fundaciones de los dos clubes y tiene lugar en la ciudad del local en los días previos a la disputa del partido en cuestión. La intención de la acción es la de fomentar una rivalidad sana, la que suelen mostrar los clubes y las aficiones en unos encuentros que se destacan porque las hinchadas suelen estar perfectamente entremezcladas. En él participan tres bertsolaris de cada equipo.

- **Letras y fútbol**

Se trata de un ciclo de charlas que pone en relación el fútbol y la literatura, en sus diferentes vertientes: periodismo, teatro, cine, música... Esta temporada ha contado con otras dos iniciativas de apoyo y promoción de la literatura, consistente en la edición y en la impresión de 10.000 ejemplares de tres libros en euskera, tres en español y un cómic en cada idioma.

Todos ellos tenían carácter inédito y tenían la idea de fomentar la lectura en clave futbolística. Eran entregados en transportes públicos, no como si fueran folletos, sino a aquellas personas a las que el voluntario que hacía entrega veía leyendo en dicho transporte, en las bibliotecas al retirar un libro o en las librerías al comprar uno.

Estos coloquios contaron en su última edición, la sexta, con la presencia de autores de la repercusión de Ronald Reng, Martí Perarnau, Eduardo Mendoza, Manuel Jabois o Juan Tallón. Esas acciones complementarias, mientras tanto, contaron con la firma de profesionales como David Trueba, Premio Nacional de la Crítica en 2009, o como Alfonso Zapico, Premio Nacional del Cómic en 2012.

- **Athletic Club de Lectura**

En una línea semejante, la Fundación Athletic Club ha trabajado también en la otra dirección, en sugerir y promocionar la lectura con las anteriores acciones y también en hacerlo a nivel interno, predicando con el ejemplo.

De este modo, y a través de una página web, abrió la posibilidad de que sus seguidores propusieran lecturas siete representantes de la entidad: a su presidente, Josu Urrutia, a Ernesto Valverde, entrenador del primer equipo, a dos jugadores del equipo masculino (Carlos Gurpegi y Mikel Balenziaga) y dos del equipo femenino (Jone Guarrotxena y Ainhoa Tirapu), y a una de sus grandes leyendas, José Ángel 'El Txopo' Iribar.

Cabe destacar que este tipo de acciones cuentan con patrocinio privado (en el caso de las sociales, los patrocinadores son generales, no específicos de una actividad). Gracias a esta en concreto, El País dedicó una contraportada al Athletic de Bilbao destacándolo como un club distinto.

Asimismo, la Gazzetta Dello Sport le dedicó una página entera, señalando que en Bilbao el fútbol y cultura se unen gracias a este tipo de iniciativas, que también han encontrado hueco en otros medios de comunicación como la BBC o el New York Times, lo que produce un impacto muy fuerte de marca, razón última por la cual se desarrollan estas políticas (como hemos visto, que no la primera).

En redes sociales la iniciativa también recibió una gran difusión: el vídeo con el que la promocionaron se convirtió en viral. En él, varios de los porteros del club leían, junto al 'Txopo' Iribar, un pasaje del libro 'El fútbol a sol y sombra', de Eduardo Galeano, llamado 'El arquero', en homenaje a su posición.

- **Futbol Kalean (Fútbol en la calle)**

En los últimos años, la Fundación Athletic vino organizando también actividades de promoción del fútbol como algo lúdico tales como jornadas de fútbol playa. Aunque estas han desaparecido, debido a que la carga competitiva era superior a la que se deseaba, no se ha cejado en ese empeño de difundir el balompié como un juego, con el programa Futbol Kalean (Fútbol en la calle).

Con este se viene a reivindicar el fútbol espontáneo, el que surge al soltar un balón en la calle. Desarrollada en pueblos, o en la capital, en sitios como el Guggenheim, no tiene árbitro, solamente un monitor que mediaba en caso de discordia. Además, busca superficies irregulares, como en cuesta o con paredes, precisamente para ser lo más semejante posible a ese fútbol espontáneo. El cambio de escenario se daba con las finales, jugadas en el Viejo San Mamés y, en los últimos años, en Lezama.

Con este programa, como con los demás, la Fundación Athletic y el Athletic Club se significan como un todo comprometido socialmente. Que, con sus aciertos y con sus errores, que los habrá (quién no yerra), trata de devolverle a la sociedad lo que de ella recibe el club de la manera más efectiva que le es posible.

Otros ejemplos dentro y fuera del fútbol

A caballo entre la RSC y el marketing, en la temporada 2015/16 algún que otro club como el Rayo Vallecano lució los colores del arcoíris como forma de reivindicación o de sensibilización en pos de la igualdad y contra diferentes enfermedades. Aunque se pueda entender esa 'cercanía' entre el interés y el compromiso, lo cierto es no se puede considerar al Rayo una entidad sospechosa de no estar comprometida con su barrio, como demostró con el pago de una vivienda a Carmen Martínez, una mujer de 85 años que fue desahuciada de su piso, una iniciativa que contó con el respaldo de la afición, que recaudó dinero en su favor.

Otros ejemplos son los del Levante UD o del Villarreal CF, que contaron con sendas escuelas de discapacitados intelectuales durante el mismo curso. En esta línea, a finales de mayo de 2016 tuvo lugar en el Ciutat de València, estadio granota, la primera edición del torneo 'Todos Jugamos', campeonato inclusivo interclubes en el que compitieron los dos clubes citados, el Athletic Club, el Espanyol, el Valencia, la Real Sociedad y el RCD Mallorca.

De manera puntual han saltado a la palestra en los últimos tiempos otras acciones, como aquellas que surgieron como apoyo a los refugiados en el momento álgido de la llegada de algunos de ellos a España. Sonado fue el caso de Osama y de su hijo Said, refugiados sirios que fueron pateados por una periodista húngara. Una vez fueron traídos a España, más concretamente a Getafe, el padre fue contratado por CENAFE (Escuela Oficial de Entrenadores de Fútbol y Fútbol Sala), empresa que preside Miguel Galán, el ruidoso candidato –o 'candidatado'– que aspira a ocupar el trono de Ángel María Villar en la Real Federación Española de Fútbol.

Por no hablar de que Florentino Pérez, presidente del Real Madrid, no dejó escapar la ocasión de invitar a la familia al palco del Santiago Bernabéu. Dejando a un lado a esta familia, pero no el tema: en plena crisis de los refugiados, Espanyol y Villarreal, entre otros muchos clubes, decidieron destinar parte o la totalidad de alguna de sus taquillas para sufragar gastos de mantenimiento de aquellos que lleguen a nuestro país.

En ese mismo lapso de tiempo, en Valladolid, el Don Bosco, modesto club del barrio de Pajarillos, a través de una colaboración con Accem, organización sin ánimo de lucro de ayuda al refugiado, acogió a dos niños de corta edad de esta condición en sus filas, sabedores de que es el fútbol una herramienta socializadora y que permite el desarrollo de habilidades sociales en un nuevo entorno, alejado de sus países de origen. Este club, de hecho, cumple con una función social desde su nacimiento, ya que está emplazado en un barrio con un alto porcentaje de inmigración y en el que en su día existió uno de los mayores mercados de la droga del terrotorio español, una lacra que combatió hasta su desaparición.

Pertenece más bien al ámbito del fútbol sala, pero desde hace varios años el equipo Inter Movistar viene recorriendo la geografía nacional con la Gira Megacracks. Nada nuevo, si se tiene en cuenta que el Real Madrid de 'Los Galácticos' viajó por Asia como si fueran The Beatles. Pero cuenta, esta acción, con una particularidad: además de instruir a miles de niños en el fútbol sala, presta una especial atención a la sociabilidad de personas disminuidas físicas o psíquicas.

Cambiando de nuevo de deporte, y hablando de deporte amateur, cabe destacar el caso del HandVall Valladolid, entidad de balonmano que preside el exinternacional Óscar Perales, y que cuenta con un proyecto denominado HandVall TEA, en el que colabora con la Asociación Autismo Valladolid y trabaja con personas con espectro autista.

En una entrevista publicada en El Norte de Castilla, Perales explicaba que contaban durante la campaña 2015/16 con un grupo de cincuenta chicos que se ejercitaban una vez por semana en un pabellón de la capital vallisoletana. Relataba, en dicha entrevista, que esta práctica estaba "ayudando muchísimo" a sus participantes, por la propia práctica del deporte y porque "está mejorando la socialización con el resto de compañeros y con su entorno".

Los buenos resultados de este proyecto, pionero en Europa, están basados en esa mejora de las habilidades sociales y de la calidad de vida del grupo de practicantes, que requieren una alta atención por sus condicionantes particulares, y que sin embargo no echa para atrás al HandVall. Más bien todo lo contrario: después de un primer contacto con Down Valladolid, no descartaba desarrollar con esta asociación un proyecto semejante.

En la misma ciudad, otros clubes pertenecientes a la élite dan pasos dentro de la RSC. Por ejemplo, el Aula Cultural (que compitió en la 2015/16 bajo el nombre de Aula Valladolid, en un intento de consolidar su marca como club de ciudad, y no de barrio) llevó en una manga un logo con el número 016, teléfono de asistencia ante casos de violencia de género, mientras que el Rugby El Salvador emprende cada año diferentes acciones para combatir distintas enfermedades o con la finalidad de difundir valores intrínsecos al deporte como el respeto, el sacrificio o el trabajo en equipo.

Volviendo al fútbol, y sin salir de esta ciudad, el Real Valladolid no se destaca por una política fuerte de RSC. Su labor se ciñe a los campus y escuelas que desarrolla a través de su fundación y a acciones puntuales, entre otras, de recogida de alimentos, de donación de sangre o de material deportivo. En un contexto de marca dañada, hace prevalecer la protección de la economía frente a las posibilidades que ofrece la RSC de reparar esa marca.

Cómo mejorar la imagen de marca a través de la RSC

Como ya hemos visto, la RSC sirve como refuerzo de la marca, caso del Athletic Club, como herramienta de difusión y marketing, como así se ha comprobado con las políticas de la AD Alcorcón, o para restituir una marca dañada, como era la del Atlético de Madrid. No obstante, estas utilidades no son estanco, sino que en la aplicación pueden darse varias de ellas o las tres.

Tomemos como último ejemplo al Real Valladolid. En un análisis somero y realizado a vuelapluma, basado en la percepción que el aficionado ha venido mostrando durante las últimas campañas, se puede detectar que se trata de una marca que está dañada y que cuenta cada vez con menos respaldo.

La primera razón, y quizá la de mayor peso, tiene que ver con los malos resultados deportivos. Después de descender a Segunda División, la entidad vallisoletana no ha conseguido ascender en sus dos primeros años en la categoría, llegando a rozar el descenso en el segundo.

Ahora bien, este no es el único motivo. Uno de los principales achaques que hace el hincha es que no se tiene en cuenta al abonado, suele decirse, salvo cuando se quiere que 'pase por caja'. Una manera que tiene el club de compensarle por su apoyo es el regalo eventual de entradas, si bien, como suele suceder solo cuando el equipo se encuentra en una situación de necesidad, ya sea por arriba o por abajo, una de las sensaciones que provoca esta medida es que devalúa el valor del abono.

Como medida de marketing, el Levante UD ha prometido a aquellos que se hagan socios de cara a la temporada 2016/17 la gratuidad de la renovación en la siguiente, siempre y cuando acudan a un mínimo de dieciocho de los veintinueve partidos que tiene la Segunda, incluso si ascienden a Primera, objetivo con el que arrancarán el próximo curso.

Sin llegar a la agresividad de esta campaña, en todo caso, no se puede decir que los abonos del Real Valladolid sean caros, como tampoco lo eran en Primera División. Si bien es cierto que estas promociones puntuales deterioran –o parecen– deteriorar la imagen del club, son una forma de buscar que el Nuevo José Zorrilla cuente con una mayor asistencia que la media de la temporada 2015/16.

La media, de 8.472'1 aficionados por partido disputado, fue la octava más alta de la categoría, pero la sexta peor en términos de población (2'76%). Así, el promedio de asientos vacíos en el estadio era superior a las 18.000 localidades, lo que, dejando a un margen la polémica antes referida, y dado que parece difícil que esta tónica cambie a corto plazo, permitiría que el Real Valladolid 'juegue' con los asientos vacíos para disminuir esas 'calvas' a través de acciones de RSC.

Además de la habitual medida de invitar a colegios o integrantes de clubes de base –grupos de interés importantes–, podría hacer lo propio con otros colectivos o agentes sociales, tales como asociaciones u organizaciones sin ánimo de lucro. Si así lo hiciera, la medida podría no ir en la línea actual, invitar por invitar, sino que podría ir unida a otras acciones de carácter social.

Como ya se ha comentado, el Athletic Club de Bilbao optó en una ocasión por donar entradas a la Cruz Roja como parte de una iniciativa de recogida de juguetes. Para

dar valor a la entrada, en un sentido semejante, podría optarse no por regalar el acceso, sino por convertirlo en una recompensa a cambio de una actitud de compromiso con el entorno.

Dos preguntas pueden surgir como derivación de esta afirmación: cuántos socios daría esta política, ya sea en el corto plazo o en uno medio, y cuál será la respuesta de la afición ante acciones así. La primera tiene una difícil respuesta, puesto que es complicado cuantificar y valorar el apego de aquellos que acudan al estadio y la efectividad de la acción en base a un resultado-abono parece insano. La segunda quizá sea más fácil: si se convierte en un 'hábito saludable' –sin recurrencia, pero natural–, a buen seguro se aceptará de buen grado.

- **Familiaridad a explotar**

Cuando Alberto López firmó como técnico para las siete últimas jornadas de la temporada 2015/16, destacó como aspecto positivo que se había encontrado a su retorno al Real Valladolid a mucha gente con la que había trabajado en su anterior etapa en el club –entre 2006 y 2009–. En su opinión, esto hablaba de un sentido de pertenencia alto, que realmente existe.

Aunque esto puede tener un aspecto negativo, y es la posible percepción de una entidad anquilosada, cuenta con una importante baza a explotar: la familiaridad, que si fuera proyectada de cara al exterior por medio de acciones de RSC a buen seguro garantizaría un fortalecimiento de la marca a través de la cercanía.

No es que el Real Valladolid no haga nada en este sentido, pero sí da la sensación de ser poco activo debido a que no muestra, al menos públicamente, una iniciativa alta. Así, aunque le honra no hacer públicas (o no darles excesiva voz) según qué acciones, hacer más y comunicarlas podría ser favorable a su marca, como se vio en el caso de la AD Alcorcón.

Por ejemplo: en más de una ocasión, en la zona mixta del Nuevo José Zorrilla, después de un partido, se ha visto cómo Carlos Suárez tiene un gesto con alguno de los menores que se encuentra en la zona de invitados o con alguna persona con capacidades diferentes. Que sea espontáneo, no planificado y no comunicado tiene sus ventajas, si bien estas actitudes podrían recibir continuidad y sí, ser dadas a conocer.

A los convenios firmados con clubes de la provincia y a los campus y escuelas de la Fundación se les podrían sumar acciones como el mecenazgo de equipos formados por personas de colectivos en riesgo de exclusión y que, por ejemplo, podrían pasar a integrar esos mismos proyectos. Con un coste económico mínimo, se podría crear un equipo bajo al amparo de la escuela formado por menores cuyas familias tienen problemas económicos graves y/o con alguna condición diferente que no impida la práctica deportiva.

De igual manera, podría aprovechar su respaldo a la liga de fútbol 7 que organiza la Federación de Peñas para apadrinar algún equipo formado por personas adultas. No tendría siquiera que crearlo: podría valer, por ejemplo, con el grupo de refugiados y sin papeles con el que trabaja la ONG Accem, que juega partidos amistosos con

otros equipos de carácter amateur en diferentes momentos del año. Su finalidad es la de concienciar sobre la labor de la propia organización, que trabaja desde hace dos décadas en Valladolid con este tipo de colectivos y que podría ver aumentada la repercusión de su actividad con una acción de este tipo, también, de bajo coste, ya que el club solo tendría que cubrir con los gastos propios de uno de los equipos que están en la liga que apadrina/respalda o, a lo sumo, como en la propuesta anterior, contar con parte de su equipo humano y/o con voluntarios suyos como monitores, tal y como hace la Fundación Athletic Club en algunos casos.

Al igual que la entidad vasca, u otras antes citadas, esta labor podría (o incluso debería) respaldarse en otros agentes sociales. Si el HandVall, un club amateur de balonmano, puede financiar y desarrollar un proyecto de inclusión de personas de espectro autista y se plantea otro con personas con síndrome de Down. ¿Cómo no va a poder hacerlo un club profesional? Ciertamente, la puesta en marcha de proyectos de este tipo seguramente provocaría un efecto llamada. Que no hay que temer: el no siempre es una opción, y siempre que se produzca de manera motivada, en general, daña menos que la negativa en rotundo a estas acciones.

En definitiva, el Real Valladolid tendría en su mano 'ampliar la familia' sin que ello conlleve un grave deterioro económico, preocupación primera y obvia y que tiene cualquier entidad ante este tipo de acciones.

- **Antes mejor local**

En los meses previos al verano de este 2016, Benjamín Zarandona, exjugador del Real Valladolid, llevó a cabo una recogida de material deportivo donado por clubes de diferentes puntos de España que posteriormente entregó junto a Ander Herrera, jugador del Manchester United, a niños de Guinea Ecuatorial. En esta iniciativa, que contó con otras de apoyo como una cena solidaria cuyos beneficios fueron donados al orfanato de Malabo, el Real Valladolid participó con material de otras campañas.

Esta acción, como otras, no fue comunicada. Quizá no fuera necesario. Y quizá no habría dado un valor añadido a la marca el hecho de comunicarla, sobre todo si se tiene en cuenta que esta entidad no fue la única participante en Valladolid, donde otros clubes (de fútbol base) también entregaron botas y ropa para mandar al país africano. Aunque responsable, no fue, por lo tanto, una acción diferenciadora en sí misma, como sí podrían serlo otras.

Sin desdeñar estas acciones, que pueden tener cierta proyección o visibilidad y dar buena imagen, como el primer foco de simpatía es el entorno geográficamente más próximo en el que opera la entidad, se han de priorizar las intervenciones en él. En los proyectos antes referidos se ha visto cómo esto interviene (o puede intervenir) de tal modo que el fortalecimiento de la marca se da allí donde el potencial de uso o explotación es mayor. Dicho de forma meridiana: si cualquier club, se llame Real Valladolid o se llame como se llame, quiere mejorar la percepción de aquel que le es cercano, debe empezar por acercarse a esos grupos de interés que le son más próximos.

Quizá el Atlético de Madrid, de los tres supuestos relatados, sea el que más se aleja de esto. Ello tiene cierta lógica, dado que entenderán que la marca está consolidada

en su entorno más inmediato. La proyección internacional como club y como equipo es mayor porque se lo pueden permitir, podría decirse, como sucedería con el Real Madrid o el Fútbol Club Barcelona. Para otros más modestos, mejor antes local que global.

- **El compromiso empieza dentro**

En todo caso, aunque parezca de Perogrullo, el compromiso comienza dentro de las entidades. Si existe una clave para ser socialmente responsable, sin duda alguna es el querer serlo. Partiendo de esa base, la más mínima acción puede ser de utilidad a aquel con quien se realiza o hacia quien se dirige y puede revertir positivamente en quien la potencia, desarrolla o ejecuta. El bajo o nulo presupuesto, siendo un hándicap, no es una eximente.

Como dice el tópico, querer es poder. Si la voluntad existe, la falta de recursos, aun pudiendo ser un problema, será un obstáculo salvable si los objetivos son realistas y la decisión no se quiebra ante la primera eventualidad. No hay una fórmula como la de la Coca-Cola. Para mostrarse como un agente socialmente responsable no hay nada como, primero, querer, y luego demostrar el movimiento andando.

