

## Real Betis and Sevilla Football Club's Corporate Social Responsibility (CSR): corporate approaches and fan's perceptions

### La Responsabilidad Social Corporativa en el Real Betis y el Sevilla FC: enfoques corporativos y percepción de los aficionados

Xavier Ginesta-Portet\*, Gema Lobillo-Mora \*\*, Jéscica Menéndez-Signorini \*\*\*

\*  Universitat de Vic-Universitat Central de Catalunya (xavier.ginesta@uvic.cat)

\*\*  Profesora Coordinadora del Grado de Publicidad y Relaciones Públicas Equipo directivo del Instituto de Biotecnología y Desarrollo Azul, Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad, Facultad Ciencias de la Comunicació, Universidad de Málaga (España) (gmlobillo@uma.es)

\*\*\*  Universitat de Vic-Universitat Central de Catalunya (jesicaana.menendez@uvic.cat)

#### Abstract

This article analyzes Real Betis and Sevilla FC's CSR strategies and the perception their fans have over them through five in-depth interviews with managers of both clubs and a non-probabilistic survey answered by 105 fans of Real Betis and 105 of Sevilla FC. The results of this research show that, while Betis proposes a CSR focused on environmental aspects, lead by the Forever Green program, Sevilla FC proposes CSR actions from a social perspective. Fans assume the approaches of the clubs, which can be defined as potential "change agents" within their community, although possible improvements in the communication processes are detected.

Keywords: Real Betis Balompié, Sevilla FC, Corporate Social Responsibility (CSR), sustainability, communication, sponsorship.

#### Resumen

Este artículo analiza la RSC del Real Betis y el Sevilla FC y la percepción que tienen sus aficionados de ella. Se despliegan cinco entrevistas en profundidad a directivos de ambos clubes y una encuesta no probabilística contestada por 105 aficionados béticos y 105 de sevillistas. Los resultados de esta investigación muestran que, mientras el Betis plantea una RSC de carácter medioambiental, que se vehicula a través del programa Forever Green, en el Sevilla FC es de tipo social. Los aficionados asumen los planteamientos de los clubes, que se pueden definir como potenciales "agentes de cambio" en su comunidad, aunque se detectan posibles mejoras en los procesos de comunicación

Palabras Clave: Real Betis Balompié, Sevilla FC, Responsabilidad Social Corporativa (RSC), sostenibilidad, comunicación, patrocinio.

## Introducción

Por su impacto económico y social, el deporte se puede considerar “una institución social” (Godfrey, 2009; Bradish & Cronin, 2022). De hecho, por sus valores asociados, el deporte no escapa de ser objeto de diferentes iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa (Smith & Westerbeek, 2007; Fechner, *et. al*, 2021), más aún con la importancia que la sociedad actual otorga a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) de las Naciones Unidas.

Concretamente, en el fútbol, existen iniciativas por parte de los clubes para poner en marcha acciones que los aproximen a su sociedad de referencia y otorgan a sus marcas un valor social, ya sea directamente por parte de la entidad deportiva como a través de sus fundaciones (Ordeix y Ginesta, 2012; Olabe, 2012; Anagnostopoulos y Shilbury, 2013; Moyo, Knott y Duffett, 2021). No obstante, autores como Chadwick *et. al.* (2019: 603) también nos advierten de la hipocresía que reside en muchas de las acciones de RSC de estos clubes.

Es en el ámbito local donde se puede apreciar, de una manera más concreta, la tangibilización de estas iniciativas de RSC por parte de los clubes y de qué manera éstas benefician a la sociedad. Por este motivo, este artículo tiene como objetivo general analizar las iniciativas de RSC de dos clubes referentes del fútbol español, y concretamente de la ciudad de Sevilla: Real Betis Balompié y Sevilla FC. En concreto, este objetivo general tiene dos objetivos específicos: en primer lugar (OE1), analizar el enfoque corporativo con el que Sevilla FC y Real Betis Balompié afrontan las políticas de responsabilidad social corporativa; en segundo lugar (OE2), valorar la percepción que tienen sus aficionados de las políticas de responsabilidad social corporativa desplegadas.

## Marco teórico y estado de la cuestión

### *Deporte y responsabilidad social: una mirada transversal*

La RSC no es un campo de estudio nuevo. Hay diversos autores que han hecho aportaciones teóricas desde diferentes perspectivas (Bowen, 1953; Campos, 1997; Palencia-Lefler, 2007; Villagra *et al*, 2016). La mayoría de ellos coincide que es determinante que “las acciones de responsabilidad social ofrezcan beneficios visibles para la empresa, y es importante comunicar la realización de estas acciones a los consumidores y al público en general” (Avendaño, 2013: 160).

A efectos de la presente investigación, es necesario profundizar en la relación entre la industria del deporte y la RSC. En su análisis bibliométrico sobre la investigación publicada al respecto, Breitbarth, Walzel, Anagnostopoulos y Eekeren (2015) apuntan seis ámbitos de estudio vinculados a la RSC y la gobernanza de las organizaciones deportivas: 1) características e idiosincrasias del deporte en relación con la gobernanza y la RSC; 2) la relevancia e impacto del contexto regional y cultural; 3) reflexiones sobre el “contenido” de la RSC en el deporte, a diferencia de la RSC a través del deporte; 4) el impacto económico de los programas de RSC y las reacciones de los consumidores; 5) el potencial para la investigación interdisciplinaria, multinivel y longitudinal en RSC; y 6) relacionar de manera crítica la investigación académica con la industria y la práctica profesional. Por su parte, más recientemente, Walzel, Robertson y Anagnostopoulos (2022) concluyen que las investigaciones sobre RSC y organizaciones deportivas se focalizan principalmente en los programas de desarrollo comunitario que despliegan estas organizaciones, a partir de métodos cualitativos,

con el objetivo de entender el retorno de la inversión (ROI) de estos programas para dichas entidades deportivas. En la presente investigación no solo queremos analizar dichos programas de dos clubes andaluces, sino también monitorizar la percepción que tienen los aficionados de dichos programas.

Desde el punto de vista del Management, Smith y Westerbeek (2007) explican que las organizaciones han de contemplar todos los intereses divergentes de sus públicos interesados y, por lo tanto, que en el marco de la industria del deporte el impacto social de las instituciones deportivas y el de sus socios estratégicos de tipo corporativo han de examinarse de manera transversal. En la investigación de Kolyperas, Morrow y Sparks (2015) se considera el desarrollo de la RSC basándose específicamente en ejemplos del fútbol profesional escocés. Breitbarth y Harris (2008) proponen un modelo conceptual que describe una mayor integración de la RSC en el fútbol donde se fomenta la competitividad y crea un valor adicional en estudios de caso de 4 países (Inglaterra, Alemania, Japón y Estados Unidos). En relación con el fútbol inglés, Anagnostopoulos y Shilbury (2013) analizan las rutinas particulares de los managers de las fundaciones de 21 clubes la Premier League y la Championship.

Desde las Ciencias de la Comunicación, Olabe (2012) vincula las estrategias de RSC de los clubes de fútbol con la reputación y la generación de activos empresariales, mientras que Ordeix y Ginesta (2012: 191) analizan las fundaciones deportivas del FC Barcelona y RCD Espanyol como actores desde donde parten las acciones de RSC de los clubes, siendo un valor añadido de la organización y del producto, "realizando un círculo de comunicación dependiente entre área comercial y área social por la vía de lo corporativo". Finalmente, Moyo, Knott y Duffett (2021) estudian el impacto de las acciones de RSC en las estrategias de marketing de 6 organizaciones deportivas en Suráfrica, entre ellas clubes de fútbol. Por su parte, López-Martínez y Fernández-Fernández (2015: 50) defienden la actitud proactiva de una gestión ética y socialmente responsable. Además, afirman que las acciones de RSC han comenzado a tenerse en cuenta por la ventaja competitiva en términos de reputación.

Con el tiempo, la RSC de las organizaciones ha evolucionado hacia la necesidad de tener marcas con propósito. En este sentido, y reforzando esta idea, también tenemos que considerar la implementación de una tipología de patrocinio diferente al que se está habituado a otros ámbitos del mundo empresarial: el denominado patrocinio solidario. Lobillo, Ginesta y Badia (2016), tras el estudio de los casos del FC Barcelona y Unicef, así como del Málaga CF y Unesco, lo definen como un contrato en la que el patrocinador de la camiseta se convierte en patrocinado, realizando un contrato de patrocinio inverso donde los clubes se benefician de la imagen de las organizaciones no gubernamentales para intentar mejorar su posicionamiento de marca y obtener otros ingresos futuros.

### *Fútbol, desarrollo sostenible y la transformación de los clubes en agentes de cambio*

Entre las iniciativas de responsabilidad social desarrolladas por los clubes, las que vinculan su marca con el concepto de sostenibilidad cada vez son más frecuentes. No obstante, ha sido el análisis de la sostenibilidad financiera y económica del deporte el ámbito que más trabajos ha generado. Hay una amplia literatura sobre la sostenibilidad económica del modelo futbolístico de la FIFA y la UEFA, y la implementación de regulaciones para garantizar la solidez económica de los clubes (Müller, Lammert, Hovermann, 2012; Caglio, D'Andrea, Masciandaro, Ottaviano, 2016). La sostenibilidad, en la investigación sobre deporte, también ha estado vinculada con la arquitectura y el diseño de infraestructuras (Street, Frawley y Cobourn, 2014; Costello,;

McGarvey,; Birisci, 2017), así como la gestión y planificación de grandes eventos deportivos (Dolles, y Söderman, 2010; Paché, 2020).

Las disciplinas del marketing y la comunicación no han sido ajenas a la inclusión de la sostenibilidad en sus campos de estudio (Achrol y Kotler, 2012; Kumar y Christodouloupolou, 2014). De hecho, la creciente importancia de la sostenibilidad en la creación de valor de marca se justifica porque "es importante que las compañías reconozcan que sus acciones (o no acciones) impactan en sus perspectivas futuras, siendo la sostenibilidad un pasaporte hacia un futuro más seguro" (Kumar y Christodouloupolou, 2014: 6). En este mismo sentido, estos autores asumen que las compañías han de proponerse aportar valor a la sociedad y, por lo tanto, evolucionar de un capitalismo fijado en los resultados a un capitalismo responsable.

Concretando con el concepto de sostenibilidad ambiental, Kotler (2011), Kumar y Christodouloupolou (2014), así como Grubor y Milovanov (2017), explican que integrar los valores de la sostenibilidad ambiental en el diseño de la marca no solo implica comunicarlos a partir de anuncios, *packaging* de producto u otros materiales promocionales, sino que requiere un cambio en los procesos y las actitudes de la compañía. Asimismo, Higgins-Desbiolles (2010), así como Rinaldi, Giovanardi y Lucarelli (2021) nos advierten que, en el actual sistema económico neoliberal, los principios de la sostenibilidad se han disociado de sus prácticas convirtiéndose en una fachada comunicativa sin que ellos se trasladen a las prácticas y actuaciones de las organizaciones, tanto públicas como privadas.

Es aquí donde Rinaldi, Giovanardi y Lucarelli (2021: 2) abogan por encontrar "agentes de cambio, es decir, agentes que realizan trabajo de frontera" capaces de buscar un espacio común entre los intereses de diferentes públicos objetivos. Estos autores identifican a estos agentes como "hábiles *networkers* que son capaces de unir diferentes intereses, conectar diferentes partes interesadas en entornos de colaboración y promover el diálogo para crear intereses compartidos hacia una acción común" (Rinaldi, Giovanardi y Lucarelli, 2021: 3). Para desplegar el concepto "agente de cambio", estos autores pasan del concepto "sostenibilidad" al de "desarrollo sostenible" de las comunidades, no solo referido la conciencia sobre problemas económicos y ambientales, sino también a los vinculados a la justicia social; hablar de "desarrollo sostenible" permite asociar connotaciones positivas a un mayor número de políticas públicas o acciones de los agentes privados (Rinaldi, Giovanardi y Lucarelli, 2021). Es aquí donde pueden entroncar muchos de los proyectos de RSC de los clubes de fútbol, siendo estos conscientes de la importancia que tienen como entidades sociales de sus ciudades que deben contribuir a la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos.

## **Metodología**

Los clubes deportivos profesionales Real Betis Balompié y Sevilla FC, ambos situados en la capital de Andalucía (Sevilla), representan una de las rivalidades a nivel local más significativas en el fútbol español.

Por un lado, el Sevilla FC fue fundado en 1890 por un grupo de aficionados al fútbol procedentes de España y Reino Unido (Sevilla FC, 2022a). En su palmarés, este club cuenta como máximos galardones 6 UEFA Europa League (2006, 2007, 2014, 2015, 2016, 2020), 1 Supercopa de Europa (2006), 1 Campeonato de Liga (1946), 5 Copas de España (1935, 1939, 1948, 2007, 2010) y 1 Supercopa de España (2007) (Sevilla FC, 2022b). Su estadio, denominado Ramón Sánchez-Pizjuán tiene capacidad para albergar 43.858 espectadores, y su ciudad deportiva José Ramón Cisneros Palacios se ubica en las afueras de la ciudad en la carretera de Utrera. En la temporada 2022-23 registra un total de 48.379 socios (Sevilla FC, 2022a).

Por otro lado, el Real Betis Balompié fue fundado en 1907 recibiendo el título de "Real" en nombre del Rey Alfonso XIII en 1914 (Real Betis, 2022). Sus máximos galardones son 1 campeonato de Liga (obtenido en la temporada 1934-35) y 2 Copas de España (1977 y 2005). El actual estadio del Real Betis Balompié lleva el nombre Estadio Benito Villamarín, con capacidad para albergar 60.271 espectadores, y dispone de la ciudad deportiva Luis Del Sol. Para la temporada 2022-23 registra más de 50.000 socios (Real Betis, 2022). Focalizándonos en estos dos clubes, esta investigación presenta un esqueleto metodológico cualitativo y cuantitativo. Por un lado, se han realizado cinco entrevistas en profundidad (Taylor y Bogdan, 1987) a miembros del equipo directivo de ambos clubes. En el caso de la entidad bética, las entrevistas fueron realizadas a su director de Comunicación, Julio Jiménez; al director General de Negocio, Ramón Alarcón (CEO desde 2022) y a Rafael Muela, gerente de la Fundación del Real Betis Balompié. Las dos primeras sirvieron para conocer los antecedentes del programa Forever Green (patrocinio de Green Earth y acuerdo con Climate Change Now-UN), entendido como el programa de RSC más relevante del club, mientras que la tercera se realizó con el objetivo de conocer el desarrollo del programa Forever Green, sus ámbitos de aplicación y el resto de políticas de RSC de la entidad bética. Por parte de la entidad sevillista, se realizaron dos entrevistas: una a su director de Comunicación, Jesús Gómez, y otra a su responsable de Sostenibilidad y Fundación Sevilla FC, Santiago González. Todas las entrevistas se llevaron a cabo entre las temporadas 2019-20 y 2021-22.

Para conocer la percepción de los aficionados sevillistas y béticos acerca de las políticas de RSC desplegadas por ambas entidades, se diseñó un doble sondeo de opinión en base a un cuestionario con preguntas cerradas (Vinuesa, 2005). Este cuestionario se ha enviado a una muestra de conveniencia de 105 aficionados pertenecientes a cada club, justificándose este muestreo no probabilístico porque, como investigadores, "no tenemos acceso a una lista completa de los individuos que forman la población (marco muestral) y, por lo tanto, no conocemos la probabilidad de que cada individuo sea seleccionado para la muestra" (Ochoa, 2015: 1). Ni Vinuesa (2005), ni Ochoa (2015), descartan esta técnica de muestreo por el simple hecho que no sea probabilística y, por lo tanto, tenga "como consecuencia la imposibilidad de hacer afirmaciones generales con rigor estadístico sobre la población" (Ochoa, 2015: 2). En nuestro caso, para poder impactar directamente a nuestra población de referencia, se ha optado por distribuir la encuesta de manera online mediante representantes de las peñas del Betis y el Sevilla, quienes actuaron como amplificadores entre los aficionados.

Entre los 105 aficionados béticos se identifican un 78,8% de hombres y 21,2% de mujeres. En cuanto a la edad, la mayoría de encuestados tienen entre 41-50 años (35,6%), mientras que el resto de los aficionados se reparten de la siguiente manera: entre 51-60 años (20,2%), entre 31-40 (22,1%), entre 18-30 (11,5%), de más de 60 años un 9,6% y con menos de 18 años hay un 1%. En cuanto a su residencia, la mayoría reside en Sevilla capital (35,6%), aunque también hay encuestados que viven en la provincia de Sevilla (29,8%). Un porcentaje habita en el resto de la comunidad autónoma de Andalucía (22,1%), el resto en España (10,6%) y un porcentaje residual fuera de España (1,9%). De todos los aficionados encuestados, el 51 % tiene carnet de abonado para asistir a los partidos, aunque la mayoría no es ni accionista del club (69,2%) ni pertenece a una peña (54,8%). Finalmente, independientemente de su grado de compromiso con el club (abonado, accionista o peñista), la mayoría dice asistir frecuentemente a los partidos que se juegan en el Benito Villamarín (54,8%).

En relación con los sevillistas, el 80% son hombres, el 19% mujeres y un 1% se declara de sexo no binario. La mayoría de los encuestados (41%) tienen entre 41 y 50 años. El resto, el 22,9%, entre 31 y 40 años, el

21,9% entre 51 y 60 años, el 7,6% más de 60 años, el 4,8% entre 18 y 30 años y un 1,8% menos de 18 años. En cuanto a la residencia, el 51,4% viven en la ciudad de Sevilla, el 26,7% en su provincia, el 16,2% en el resto de Andalucía y el 5,7% en el resto de España. De todos ellos, el 49,5% tiene carnet de abonado, aunque el 87,6% de los encuestados no son accionistas de la entidad y el 76,2% no pertenece a ninguna peña sevillista. Un alto porcentaje, 49,5% declara asistir frecuentemente a los partidos del Ramón Sánchez Pizjuán.

## Resultados

### Los clubes y su visión de la responsabilidad social corporativa

Aunque hay determinadas premisas compartidas –entender el fútbol como altavoz para visualizar problemáticas sociales y/o medioambientales–, hay matices en cómo los directivos béticos y sevillistas entrevistados entienden lo que significa la RSC para su organización.

Para Julio Jiménez, director de Comunicación del Real Betis, la RSC se centra en la reputación que vincula la marca "Betis" con el medioambiente, mientras que para el director General de Negocio y CEO desde 2022, Ramón Alarcón, RSC significa proteger al medio ambiente, dotando de recursos y ayudando a difundir el proyecto estrella de la Fundación, el programa Forever Green.

No obstante, para el director-gerente de la Fundación del Real Betis Balompié, Rafael Muela, la RSC es la línea de trabajo ineludible de los clubes de fútbol por el hecho de que es el tipo de organización que vincula a mucha gente y su actividad tiene un gran impacto social en su entorno. Para él, los clubes de fútbol deben realizar acciones de RSC, ya que alinean dos elementos fundamentales: la visibilidad y la responsabilidad con el entorno de referencia. El fútbol es el deporte más popular del planeta y, en consecuencia, al ser un referente social con tantísima visibilidad y tantísimo nivel de exposición, hay un nivel de responsabilidad muy alto por el hecho de la potencial influencia que tiene en la sociedad. Además, el Betis "está asociado a valores como la empatía, la solidaridad, ser un club cercano, que todo el mundo siente suyo y eso es parte de lo que nos impulsa a representar esos valores, no solo medioambiental, sino también la parte social" (Muela, entrevista personal, 2021).

Aunque la Fundación Real Betis tiene un rol central en el desarrollo del programa Forever Green, la RSC tiene una gran transversalidad en el club, ya que tiene que permear a todos los departamentos. En el club se ha conformado un Comité de Sostenibilidad, entendido en el sentido amplio, donde están Recursos Humanos, Instalaciones y el Área social, ya que tiene un papel importante, porque tiene la oficina de atención al bético, que se relaciona con abonados, accionistas, etc.

Los directivos del Sevilla FC tienen una visión más transversal de la RSC. Las relaciones aportan valor a la misma, muy centrado en el ámbito social, sin dejar atrás la parte medioambiental. Para el Sevilla FC, existen tres ámbitos de actuación: la gobernanza, lo social y lo medioambiental, que aportan cada una por igual, en la medida en que las empresas y su entorno sean sostenibles y se pueda colaborar en el desarrollo que las relaciones sean perdurables en el tiempo (González, entrevista personal, 2022).

Para los sevillistas, la Fundación sirve para visibilizar el club como referente a nivel mundial, tanto en el desarrollo como en la mejora de la industria del fútbol. El Sevilla FC desarrolla un modelo de gestión que le permite trascender no solo en el éxito deportivo, sino también en la repercusión mediática. "El mundo del

fútbol, el deporte en general y el club sevillista, en particular posibilita esta repercusión en su entorno social. El propósito de marca sevillista es impulsar la ambición de las personas para que apunten a lo más alto en la vida. Este es nuestro reto, nuestro propósito, a través de programa 'Nunca te rindas'" (González, entrevista personal, 2022).

Todas estas acciones de RSC deben ser comunicadas, por lo que desde el club sevillista ha reforzado el departamento de comunicación, con un área responsable de organizar la estrategia de comunicación corporativa. Dicho departamento tiene como propósito dar a conocer las actividades sociales del club más allá de aquello estrictamente deportivo. Es decir, en palabras de Gómez (entrevista personal, 2022), "la responsabilidad social es una parte de la comunicación corporativa, porque también entran acciones de innovación y todo lo que no sea estrictamente deportivo, y va encaminada a favorecer la imagen de marca del club".

### **La estructura de los programas de RSC en el Real Betis y el Sevilla FC**

El análisis realizado sobre las acciones de RSC llevadas a cabo por el Sevilla FC y el Real Betis nos permite observar una importante variedad de acciones, y sobre todo una visión matizada y diferente acerca de cómo organizarlas entre ambos clubes. Por un lado, el Real Betis Balompié profundiza en acciones de RSC de tipo medioambiental, mientras que el Sevilla FC lo hace a partir de acciones de RSC de tipo social y comunitario. El club bético ha convertido una estrategia propia de Patrocinio en la base central de la RSC del club (el programa Forever Green), transformando un patrocinio con intereses centrados en la sostenibilidad en programas de acción controlados por la Fundación del club. Por otro lado, el club sevillista centra sus esfuerzos en la RSC desde el ámbito social, aunque con acciones puntuales favorables a ejes medioambientales.

### **El Real Betis y la responsabilidad social de tipo medioambiental**

En la pretemporada 2017-18, el Betis firma un acuerdo de patrocinio con Avalon Life, empresa dedicada a la minería de criptomonedas, para difundir su proyecto de RSC, Green Earth, tendiente a la preservación del medioambiente en Costa Rica mediante la comercialización de terrenos que se comprometían a mantener y preservar. El club visualizó dicho proyecto durante sus partidos de pretemporada en Alemania y, a causa del éxito de esta activación, se firmó un acuerdo de patrocinio para la temporada 2017-18 haciendo de Green Earth, el patrocinador principal de la entidad.

Gracias a la vinculación de Patrocinio con Green Earth, el Betis realizó acciones de RSC en colaboración con la iniciativa Climate Change Now, dependiente de las Naciones Unidas. En este sentido, Green Earth cedió su espacio en la camiseta a Naciones Unidas, a través de la Agencia de Cambio Climático, en un partido entre el Real Betis Balompié y el Valencia CF, donde el conjunto bético lució una camiseta ajedrezada confeccionada con material reciclado aportado por su afición con la mancha central con la publicidad haciendo referencia a la iniciativa Climate Change Now.

Además, aprovechando un partido contra el Valencia CF en la temporada 2018-19, se realizó una acción de visibilidad del compromiso medioambiental del club, en la que estuvo presente la Secretaria Ejecutiva de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), Patricia Espinosa. Dicha visibilidad se tradujo en la firma de un acuerdo con "la idea de darle continuidad al proyecto y, por eso, el

club acogerá la Convención de empresas firmantes del cambio climático en el estadio del Betis” (R. Alarcón, comunicación personal, 11 de septiembre de 2019).

A partir de esta vinculación entre el club y una iniciativa de RSC, la organización vio la oportunidad de ser el primer club de fútbol en firmar la iniciativa Climate Change Now de Naciones Unidas. Reforzando estas iniciativas (el patrocinio de Green Earth y la asociación con Climate Change Now), el club presentó el programa Forever Green en octubre de 2020 ante la sede de LaLiga, siendo ya considerado un programa global de RSC liderado por la Fundación del club permitiéndole a la entidad posicionarse en ámbitos de desarrollo sostenible y medioambiente a nivel global. Rafael Muela lo define como “un programa que nace desde el club debido al éxito y la vinculación con el patrocinio de Green Earth y Climate Change Now, y es una plataforma que busca sumar esfuerzos de organizaciones y empresas para sensibilizar y movilizar a la sociedad para la lucha contra el cambio climático” (R. Muela, comunicación personal, 14 de junio de 2021). Este proyecto contempla cinco ramas: reciclaje, movilidad sostenible, cambio climático, entorno y naturaleza y el club. Las dos primeras abogan por sensibilizar, fomentar e impulsar, tanto el reciclaje como la movilidad sostenible, a nivel interno y externo del club. Las otras tres, intentan tejer alianzas con socios externos del club y públicos objetivos/stakeholders que contribuyan a desarrollar iniciativas en sostenibilidad ambiental. No obstante, y aunque en los últimos años el club ha reforzado su apuesta por la responsabilidad medioambiental institucionalizando el programa Forever Green, la crisis económica derivada de la pandemia de la COVID-19 obligó al club a buscar nuevos ingresos. En este sentido, el club tuvo que compaginar el relato de la sostenibilidad con la presencia de nuevos patrocinadores de sectores económicos de dudosa RSC, como las criptomonedas y las casas de apuestas.

El patrocinio de Green Earth ha estado presente en la camiseta durante dos temporadas: en la 2017-18 como único patrocinador para todos los partidos, mientras que en la temporada 2018-19 la compartía con la compañía alemana OTC Desks dedicada a los servicios financieros de cambio de criptomonedas para facilitar transacciones de bitcoins, entre otras criptomonedas sin utilizar la moneda tradicional. Durante la temporada 2019-20, el Betis fue patrocinado por la empresa Easy Market, *bróker* europeo fundado en el año 2001, para continuar en las temporadas 2020-21 y la 2021-22 con la casa de apuestas deportivas Betway y con el teleoperador de comunicaciones Finetwork (acuerdo firmado en principio por tres temporadas).

Dentro del Área Social del Real Betis destaca, además, el Programa de Emergencia Social con campañas específicas para ayudar a los vecinos de La Palma, en las Islas Canarias, o a los ciudadanos de Ucrania afectados por la guerra. Otros programas importantes son el denominado 'Fichaje Estrella' enmarcado en el Programa de Salud creado para dar esperanza a niños y niñas que están pasando por un proceso de enfermedad grave. También cuenta con el Programa de Inclusión, denominado el 'Deporte por Refugio', junto la Fundación Fútbol Más y la Comisión Española de Ayuda al Refugiado' abogando por la integración de niños con menores recursos y jóvenes refugiados a través del fútbol en barrios como Torreblanca o Pinomontano.

Otros programas, como el de Discapacidad, permitieron mejorar la accesibilidad al Estadio Benito Villamarín incorporando nuevos servicios destinados a aficionados con discapacidad. También destacan el kit sensorial para personas con autismo o el programa 'Te acompañamos a tu asiento', además del regreso a la competición del Real Betis Genuine. En esta línea, destacan el programa educativo 'Club de Lecturas en verdiblanco' de la mano de la Fundación José Manuel Lara. Además, con la donación de material escolar a

familias Estadio Benito Villamarín con dificultades económicas y se unió al Proyecto Azarías que impulsa a que jóvenes del Polígono Sur continúen con sus estudios. (Real Betis, 2022).

En relación con los instrumentos usados para dar a conocer las distintas acciones de los programas de RSC destacan las redes sociales (propias y ganadas), medios propios del club (televisión y radio) y comunicados de prensa. En el caso del Climate Change Now se realizó una promoción concreta de recogida de plástico para confeccionar la camiseta para el partido patrocinado; mientras que en Forever Green estos instrumentos se potencian con la presencia y/u organización de conferencias para divulgar el programa.

### **El Sevilla FC y sus programas de RSC de tipo social**

Para el Sevilla Fútbol Club, la dimensión social de la RSC es la más significativa. La RSC del club se organiza a partir de cuatro áreas de actuación: área socio-deportiva, el programa educativo, asistencial y cooperación. En primer lugar, organización de actividades socio-deportivas. Por un lado, encaminadas a la formación de niños y niñas en las escuelas de fútbol Antonio Puerta; por otro lado, la organización de un mundialito de la migración (que cuenta con 15 ediciones) donde participan 16 selecciones o combinados de diferentes países de personas migrantes que están en su entorno, Sevilla, Andalucía e incluso otras zonas de España para disputar durante un fin de semana un encuentro en su ciudad deportiva. Por último, la participación en la Liga Geniune, competición de personas con discapacidad intelectual.

En segundo lugar, el programa educativo "Sácale partido al cole" (14 ediciones), cuya intención es trasladar los valores que desde el mundo del fútbol deporte a los escolares. Es un programa que tiene su intención de colaborar con el profesorado y que sea una herramienta que ellos puedan utilizar para incentivar a los chicos y chicas que ellos tienen en el centro y de esta forma también que sea un referente del club. A través de este programa, jugadores y profesionales del Sevilla FC imparten diferentes talleres y charlas (S. González, comunicación personal, 10 de junio de 2022).

En tercer lugar, cuentan con un programa dentro del área asistencial (visitas a hospitales con la intención de mejorar emocionalmente aquellas personas que tienen un proceso largo de hospitalización o visitas a residencias de mayores por parte de veteranos, etc). Por último, se desarrolla una línea de actuación de cooperación para el desarrollo con la colaboración con diferentes entidades y con países como México o con organizaciones como Manos Unidas con el que estamos colaborando en África.

Hay una quinta línea de actuación en desarrollo en zonas con necesidades. Se trabaja en la formación para el empleo, así como en talleres de innovación y emprendimiento para determinadas zonas de Sevilla que necesitan de colaboración.

Los programas de sostenibilidad ambiental los dirigen desde el área de negocio y se está trabajando en un plan estratégico de sostenibilidad integral. No obstante, se trabaja en que las inversiones realizadas en los últimos años en instalaciones (césped, iluminación, aprovechamiento del agua de regadío, semillas, abono, etc.) sea sostenible, así como se pone énfasis en que cada uno de los proyectos tenga un sustento en materia de sostenibilidad.

En cuanto a los instrumentos utilizados para comunicar la RSC del Sevilla FC son las redes sociales y los medios de comunicación. Además, se utilizan las presentaciones, ruedas de prensa; así como los medios propios (web, radio y televisión, revista, etc.).

### **La perspectiva de los aficionados béticos y sevillistas de los programas de RSC de sus clubes**

En esta sección se plantean agregados los principales resultados de la encuesta dirigida a los aficionados béticos y sevillistas. En líneas generales, y revisando las tablas 1 y 2, podemos afirmar que los aficionados béticos y sevillistas son conscientes que las organizaciones deportivas tienen una obligación social con sus públicos y su entorno. De esta manera, los aficionados son conscientes que las políticas de RSC de ambos clubes no son solo una acción de lavado de imagen.

De manera más categorizada, no obstante, podemos ver algunas diferencias sustanciales en la manera como béticos y sevillistas interpretan esta necesidad de vincular la acción del club con su sociedad de referencia. Según la tabla 1, mientras los aficionados al Real Betis entienden se debaten entre aquellos que entienden que la RSC es una política empresarial para implementar medidas para mejorar el medio ambiente por parte de la organización (37,5%) y aquellos que la vinculan con la corresponsabilidad de la organización con su sociedad de referencia (36,5%), los sevillistas mayoritariamente relacionan la RSC con esta segunda idea (64,8%).

Tabla 1. ¿Qué es para usted la responsabilidad social corporativa?

| <b>Posible respuesta</b>  | <b>Real Betis (%)</b> | <b>Sevilla FC (%)</b> |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Una política empresarial para implementar medidas para mejorar el medio ambiente por parte de la organización | 37,5%                 | 13,3%                 |
| La relación de corresponsabilidad del club con su sociedad de referencia por el mero hecho de existir         | 36,5%                 | 64,8%                 |
| Una estrategia de comunicación y/o marketing para compensar posibles acciones negativas de la organización    | 17,3%                 | 14,3%                 |
| Otras   | 8,7%                  | 7,6%                  |

Fuente: Elaboración propia.

La idea anterior se percibe también en la tabla 2, donde se pretende que los aficionados vinculen la idea de RSC con ámbitos concretos de actuación. Entre los aficionados verdiblancos, la "promoción cultural y educativa" (95,2% de aceptación) y "la promoción del medio ambiente" (93,3%) aparecen como los ámbitos más importantes de actuación, seguido de la promoción de la ciudad y la provincia (92,3%). En el caso de los aficionados del Sevilla FC, si bien "la promoción cultural y educativa" (93,3%) también aparece como el ámbito de actuación más aceptado dentro de las políticas de RSC, la siguen el "desarrollo comunitario" (91,4%) y la "prevención de la violencia (91,4%). Así pues, se puede observar una cierta diferencia entre lo que, para los aficionados de ambos clubes, es la RSC, donde los verdiblancos la asocian más con conceptos relacionados con el medio ambiente, mientras que los sevillistas la vinculan con el desarrollo de su comunidad regional/local.

Tabla 2. Ámbitos de la RSC. Porcentaje de aceptación entre la muestra.

| <b>Ámbito</b> | <b>De acuerdo</b> |                   | <b>Indiferente</b> |                   | <b>No estoy de acuerdo</b> |                   |
|---------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|
|               | <b>Real Betis</b> | <b>Sevilla FC</b> | <b>Real Betis</b>  | <b>Sevilla FC</b> | <b>Real Betis</b>          | <b>Sevilla FC</b> |
|               |                   |                   |                    |                   |                            |                   |

|  |       |       |       |       |      |      |
|--|-------|-------|-------|-------|------|------|
| Promoción del medio ambiente               | 93,3% | 87,6% | 4,8%  | 9,5%  | 1,9% | 2,9% |
| Desarrollo comunitario                     | 90,4% | 91,4% | 8,7%  | 6,7%  | 0,9% | 1,9% |
| Sostenibilidad económica                   | 88,5% | 81,9% | 8,7%  | 15,2% | 2,8% | 2,9% |
| Promoción de la ciudad y la provincia      | 92,3% | 88,6% | 4,8%  | 9,5%  | 2,9% | 1,9% |
| Promoción de programas de inclusión social | 91,3% | 88,6% | 7,7%  | 8,6%  | 1%   | 2,9% |
| Prevención de la violencia                 | 87,5% | 91,4% | 10,6% | 8,6%  | 1,9% | 0%   |
| Promoción cultural y educativa             | 95,2% | 93,3% | 3,8%  | 6,7%  | 1%   | 0%   |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3 se pretende que los encuestados se planteen los motivos por los cuales su club hace políticas de RSC. Así, se confirma que el aficionado bético no concibe las acciones de RSC de su club como una acción de lavado de imagen, sino una manera de generar una relación de complicidad con su comunidad (55,8%). En el caso del Sevilla FC, es el 68,6% de sus aficionados los que entienden que el club hace RSC por altruismo. Si bien los aficionados de ambos clubes asumen que, directamente, la RSC no es un lavado de imagen, sí consideran que mejora la imagen de Real Betis y Sevilla FC, con el consiguiente beneficio reputacional que esto significa (tabla 4).

Tabla 3. ¿Por qué cree usted que el Real Betis Balompié y el Sevilla FC han de hacer acciones de RSC?

| Possible respuesta   | Real Betis (%) | Sevilla FC (%) |
|--|----------------|----------------|
| Por altruismo y relación con la comunidad  | 55,8%          | 68,6%          |
| Para mejorar su imagen y conseguir más ingresos  | 24%            | 21,9%          |
| Para mejorar sus relaciones con otros organismos de gobernanza del fútbol (LaLiga, UEFA, FIFA) | 15,4%          | 5,7%           |
| Porqué lo imponen los organismos de gobernanza del fútbol (LaLiga, UEFA, FIFA)                 | 4,8%           | 3,8%           |

Tabla 4. La RSC y el valor de marca de los clubes de Sevilla

| Pregunta | Real Betis |    | Sevilla FC |    |
|----------|------------|----|------------|----|
|          | Sí         | No | Sí         | No |
|          |            |    |            |    |

|   |       |       |     |     |
|---|-------|-------|-----|-----|
| ¿Cree usted que los programas de RSC han mejorado la imagen de marca de la entidad? | 73,8% | 26,2% | 79% | 21% |
|---|-------|-------|-----|-----|

Fuente: Elaboración propia.

## Discusión

En las actuales condiciones sociales, es importante que las organizaciones asuman que han de pasar de un capitalismo estrictamente fijado en los resultados a un capitalismo responsable (Kumar y Christodoulopoulou, 2014). Esto también ocurre en la industria del fútbol, que ha asumido que este deporte, siendo el más popular del mundo, puede consolidarse como un altavoz significativo para problemáticas sociales y medioambientales. En este sentido, los patrocinadores promocionan su iniciativa de manera auténtica, dado que los stakeholders o aficionados pueden mostrarse escépticos respecto al patrocinador si creen que la organización apoya el evento únicamente con fines comerciales (Fechner, Filo, Reid y Cameron, 2021).

En este artículo se han analizado los enfoques corporativos de la RSC del Sevilla FC y el Real Betis, así como la percepción de sus aficionados. Los dos clubes comparten ubicación en la misma ciudad, la capital andaluza, y sus aficionados comparten también el mismo imaginario colectivo social, cultural, económico y político. No obstante, en el análisis presentado, se pueden ver significativas diferencias entre lo que un club y otro entienden por RSC. Mientras el Sevilla FC plantea unas políticas de RSC mayoritariamente de tipo social; el Real Betis ha estructurado su RSC a partir de un programa "estrella" de tipo medioambiental (el programa Forever Green) que, liderado por la Fundación del club, irradia en el resto de políticas de RSC de la organización.

De hecho, es interesante valorar cómo gracias a un programa de patrocinio el Real Betis ha conseguido, no solo activaciones comerciales, sino utilizarlo como base del reposicionamiento de la marca a partir de sus iniciativas de RSC. Así pues, iniciativas como la del Betis, asociándose con un programa de las Naciones Unidas a favor de la neutralidad climática y creando el programa Forever Green, nos permiten ver cómo los clubes de fútbol de élite pueden combinar su interés legítimo para incrementar ingresos con la necesidad de fomentar una correcta relación con su entorno de referencia. Podemos observar cómo de una acción concreta de patrocinio (Green Earth) se puede derivar un programa global de RSC (Forever Green) que vincula a toda la organización y, sobre todo, conseguida modificar su cultura corporativa y los atributos de la marca.

En el caso del Sevilla FC no existe un programa "estrella" como en el caso del Real Betis. En el Sevilla FC, la RSC se estructura a partir de áreas de trabajo, mayoritariamente de contenido social estructuradas en tres áreas (área socio-deportiva, el programa educativo, asistencial y cooperación). Además, desde el club se asume la dificultad de comunicar los resultados de los programas, para mejorar su repercusión mediática y el impacto que estos puedan tener en la construcción de marca (Gómez, entrevista personal, 2022).

La percepción que los aficionados béticos y sevillistas tienen de la conceptualización de la RSC coincide con los planteamientos de los clubes. Como se puede ver en el punto 4.3, si bien mayoritariamente están de acuerdo con que la RSC se ha de hacer por altruismo y mejora la marca de sus clubes; los aficionados sevillistas tienen una marcada tendencia a considerar la RSC como una corresponsabilidad de la organización con su sociedad de referencia, mientras que los aficionados béticos asumen este planteamiento igualmente como el hecho que las políticas de RSC han de implicar el fomento de la conciencia medioambiental. En un

análisis más pormenorizado de los ámbitos de la RSC, y siendo estos no excluyentes entre ellos (tabla 2), nuevamente vemos que, mientras los sevillistas priorizan ámbitos de tipo social (promoción cultural y educativa, desarrollo comunitario, prevención de la violencia), los béticos combinan lo social y medioambiental (promoción cultural y educativa, promoción del medio ambiente, promoción de la ciudad y la provincia). En este sentido, tanto los clubs como sus patrocinadores deben trabajar para compartir la historia detrás de su asociación mientras integran a los participantes o aficionados del evento en el desarrollo del programa de patrocinio generando así, no sólo un conocimiento, sino también *engagement* (Fechner, Filo, Reid, y Cameron, 2021).

En ambos casos, se puede asumir que los clubs, diseñando sus políticas de RSC, tienen capacidad de influencia sobre su masa social; así pues, podemos asumir que las organizaciones deportivas se pueden convertir en un "agente de cambio" capaz de tejer complicidades y movilizar conciencias en favor de una determinada acción social (Rinaldi, Giovanardi y Lucarelli, 2021). Los clubs de fútbol, y sus aficionados, son capaces de crear redes de cooperación que ayudan a cambiar dinámicas sociales, sea a través de proyectos concretos o campañas de sensibilización. En este sentido, como asumen Rinaldi, Giovanardi y Lucarelli (2021), estos agentes de cambio ayudan al desarrollo sostenible de las comunidades, no solo en el ámbito medioambiental, sino también en el de la justicia social.

Para consolidarse como agentes de cambio, las organizaciones deportivas tienen otro reto: el de comunicar eficazmente su RSC. Teniendo en cuenta que los aficionados consideran que estas acciones ayudan a mejorar el valor de marca de ambos clubs, estos han de ser proactivos en explicar detalladamente sus políticas de RSC. En el caso del Sevilla FC, y habiendo detectado un problema en la comunicación de las noticias extradeportivas que genera el club sevillista, se ha creado un área de comunicación corporativa que les ayude a mejorar los resultados en la construcción de su marca.

No obstante, como asume Kotler (2011), así como Grubor y Milovanov (2017), la integración de valores vinculados a la sostenibilidad en la redefinición de marcas no se puede quedar en el estricto ámbito comunicativo. Es decir, hay que aprovechar la oportunidad para cambiar procesos y actitudes de las organizaciones, convertirlo en una acción estratégica que irradie a todos los departamentos de la organización (Kumar y Christodouloupoulou, 2014). En el caso del Betis, por ejemplo, la creación de un comité de sostenibilidad es un buen indicador para que su apuesta por el medioambiente no se quede estrictamente en una acción de lavado de imagen producto de una acción comunicativa (Higgins-Desbiolles, 2010).

## **Conclusiones**

Esta investigación ha estudiado como dos clubs de la ciudad de Sevilla, Real Betis Balompié y Sevilla FC, organizan sus políticas de RSC, así como la percepción de sus aficionados en relación a estas. En relación al OE1, se constata que mientras el Sevilla FC ha estructurado acciones de RSC mucho más vinculadas a programas sociales y de desarrollo comunitario, el Betis combina en su política de RSC la fuerte conciencia medioambiental con el desarrollo comunitario. En este sentido, además, se demuestra como el Betis ha sido capaz de usar estas políticas de RSC para desplegar un cambio de cultura corporativa dentro de la organización y, así, reforzar la marca, que asocia el color verde con las acciones medioambientales que se estructuran bajo su programa de RSC estrella, Forever Green.

La percepción de los aficionados sobre las políticas de RSC de ambos clubes –en relación al OE2– coincide con el punto de vista de las organizaciones, asumiendo pues que estas tienen una influencia directa en la manera como los aficionados entienden su contribución social. Estas organizaciones, y sus aficionados como sus embajadores civiles, pueden convertirse en agentes de cambio en su comunidad de referencia, liderando cambios actitudinales y de comportamiento frente a otros públicos. Más y todo en una ciudad donde el fútbol, gracias al impacto social de ambos clubes, deviene un elemento identitario y cultural.

No obstante, la investigación presenta una limitación en la obtención de la muestra de aficionados a causa de las actuales políticas de privacidad de las organizaciones. Se hace imposible poder tener acceso al registro de abonados y socios de ambos clubes, y por lo tanto estructurar una muestra probabilística para la investigación. No obstante, creemos que los resultados actuales, a partir de una muestra no probabilística, ofrecen suficientes elementos como para considerar nuevas líneas de investigación sobre la RSC y el fútbol, extensibles al resto de clubes de fútbol de ámbito español.

## Referencias

- Achrol, RAVI y KOTLER, (2012). Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (1), 35–52. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0255-4>.
- Anagnostopoulos, Y SHILBURY, DAVID. (2013). Implementing corporate social responsibility in English football: Towards multi-theoretical integration. *Sport, Business and Management: An International Journal*. 3 (4), 268-284. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2013-0009>
- Avendaño, W. (2013). Responsabilidad social (RS) y responsabilidad social corporativa (RSC): una nueva perspectiva para las empresas. *Revista Lasallista de investigación*. 10 (1), 15.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Nueva York: Harper
- Bradish, C. Y CRONIN, J. (2022). Corporate Social Responsibility in Sport. *Journal of Sport Management*, 23 (6), 691-697. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.691>
- Breitbarth, T. Y HARRIS, P. (2008). The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model. *European Sport Management Quarterly*. 8 (2), 179-206. <http://dx.doi.org/10.1080/16184740802024484>
- Breitbarth, T.; WALSEL, S.; ANAGNOSTOPOULOS, C. Y VAN EEKEREN, F. (2015). Corporate social responsibility and governance in sport: "Oh, the things you can find, if you don't stay behind!". *Corporate Governance*. 15 (2), 254-273. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2015-0025>
- Caglio, A.; D'ANDREA, A.; MASCIANDARO, D. Y OTTAVIANO, G. (2016). Does fair play matter? UEFA regulation and financial sustainability in the European football industry. *Working Paper. Baffi Carefin Centre Research Paper Series, 2016-38*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2853349>
- Campos, C. (1997). *Marketing y patrocinio deportivo*. Barcelona: GPE Colección Gestión Deportiva.
- Chadwick, S.; PARNELL, D.; WIDDOP, P. Y ANAGNOSTOPOULOS, C. (2019). "The rise and rise of the world's favourite sport". En: S. CHADWICK, D. PARNELL, P. WIDDOP, C. ANAGNOSTOPOULOS (Eds.). *Routledge Handbook of Football Business and Management*. Abingdon: Routledge, 601-206.
- Costello, C.; MCGARVEY, R. Y BIRISCI, E. (2017). Achieving Sustainability beyond Zero Waste: A Case Study from a College Football Stadium. *Sustainability*. 9, 1236. <https://doi.org/10.3390/su9071236>

- Dolles, H. Y SÖDERMAN, S. (2010). Addressing ecology and sustainability in mega-sporting events: The 2006 football World Cup in Germany. *Journal of Management & Organization*. 16, 587-600. <https://doi.org/10.5172/jmo.2010.16.4.587>
- Fechner, D.; FILO K.; REID, S. Y CAMERON, R. (2022). Charity Sport Event Sponsorship as Value Creation Strategy: An Event Participant Perspective. *Journal of Sport Management*, 36(1), 68-81. Retrieved Feb 14, 2023, <https://doi.org/10.1123/jsm.2020-0139>
- Godfrey, P. (2009). Corporate social responsibility in sport: an overview and key issues. *Journal of Sport Management*. 23 (6). 698-719.
- Grubor, A. Y MILOVANOV, O.. (2017). Brand strategies in the era of sustainability. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*. 15 (1), 78-88. <https://doi.org/10.7906/INDECS.15.1.6>
- Higgins-desbiolles, F. (2010). The elusiveness of sustainability in tourism: The culture-ideology of consumerism and its implications. *Tourism and Hospitality Research*. 10 (2), 116-129. <https://doi.org/10.1057/thr.2009.31>
- Kolyperas, D.; MORROW, S. Y SPARKS, L. (2015). Desarrollo de la RSE en clubes de fútbol profesional: impulsores y fases. Gobierno corporativo. *The International Journal of Business in Society*. 15 (2), 177-195. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2014-0062>
- Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of Marketing*. 75 (4), 132-135. <https://doi.org/10.1509/jmkq.75.4.132>
- Kumar, V. Y CHRISTODOULOPOULOU, A. (2014). Sustainability and branding: An integrated perspective. *Industrial Marketing Management*. 43, 6-15. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.06.008>
- Lobillo, G., GINESTA, X., y BADIA, J. (2016). El patrocinio solidario en el fútbol español. El caso de la Liga BBVA: De lo global a lo local. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*. 32. <http://hdl.handle.net/11441/66511>
- López-martínez, R., y FERNÁNDEZ-FERNÁNDEZ, J. (2015). Responsabilidad Social Corporativa y Buen Gobierno en los clubes de fútbol españoles. *Universia Business Review*. 46, 38-53.
- Moyo, T.; KNOTT, B. Y DUFFET, R. (2021). Exploring the relationship between corporate social responsibility and the marketing performance of professional sport organizations in South Africa. *Sport in Society*, First online publication. <https://doi.org/10.1080/17430437.2021.1945035>
- Müller, J.; LAMMERT, J. Y HOVERMANN, G. (2012). The Financial Fair Play Regulations of UEFA: An Adequate Concept to Ensure the Long-Term Viability and Sustainability of European Club Football? *International Journal of Sport Finance*. 7 (2), 117-140. <https://doi.org/10.1108/SBM-07-2014-0037>
- Ochoa, C. (2015). Muestreo no probabilístico: muestreo por conveniencia. En *Netquest*. Disponible en <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia> [consulta: 30 de septiembre 2021].
- Olabe, F. (2012). La RSC como factor de reputación en los clubes de fútbol profesionales. *Adresearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*. 6, 144-157. <https://doi.org/10.7263/ADR.RSC.006.08>
- Ordeix, E. Y GINESTA, X. (2012). El fútbol profesional y su responsabilidad social corporativa en Cataluña (2006-2010) Mucho más que Unicef. *Contratexto*. 20, 177-194. <https://doi.org/10.26439/contratexto2012.n020.178>
- Paché, G. (2020). Sustainability Challenges in Professional Football: The Destructive Effects of the Society of the Spectacle. *Journal of Sustainable Development*. 13 (1), 85-96. <https://doi.org/10.5539/jsd.v13n1p85>

- Palencia-lefler, M. (2007). Donación, mecenazgo y patrocinio como técnicas de relaciones públicas al servicio de la responsabilidad social corporativa. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*. 35, 153-170.
- REAL BETIS (2022). "Entidad: Real Betis Balompié". Disponible en: <https://www.realbetisbalompie.es/club/el-betis/> [consulta: 7/1/2022].
- Rinaldi, C.; GIOVANARDI, M. Y LUCARELLI, A. (2021). Keeping a foot in both camps: Sustainability, city branding and boundary spanners. *Cities*. 115, 103-236. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103236>
- SEVILLA FC (2022a). "La entidad". Disponible en: <https://sevillafc.es/el-club/la-entidad/sevilla-fc> [consulta: 14/12/2022]
- SEVILLA FC (2022b). "Palmarés". Disponible en: <https://sevillafc.es/el-club/palmares> [consulta: 14/12/2022].
- Smith, A. Y Westerbeek, H. (2007). Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. *The Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43-54.
- Street, I.; Frawley, S. Y Coburn, S. (2014). World cup stadium development and sustainability. En: S. Frawley y D. Adair (Eds.) *Managing the Football World Cup*. Londres: Palgrave Macmillan, pág. 104-132.
- Taylor, S. Y BOGDAN, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Editorial Paidós.
- Villagra, N.; CÁRDABA, M. Y RUIZ SAN ROMÁN, J. (2016). Comunicación de RSC: una revisión de las tesis clásicas sobre la coherencia entre la acción de RSC y la actividad organizacional. *Communication & Society*. 29 (2), 133-146. <https://doi.org/10.15581/003.29.2.sp.133-149>
- Vinuesa, M. (2005). "La encuesta. Observación extensiva de la realidad social". En: M. R. BERGANZA y J. A. RUIZ SAN ROMAN (Coords.). *Investigar en comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en Comunicación*. Madrid: mcgrawhill, 177-204.
- Walzel, S; Robertson, J. Y Anagnostopoulos, C. (2022). Corporate Social Responsibility in Professional Team Sports Organizations: An Integrative Review. *Journal of Sport Management*, 32 (6), 511-530. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0227>