



**OBS** Business  
School

---

# La sostenibilidad en el modelo de gestión de los clubes de fútbol

**Diego García Diego**

Colaborador de OBS Business School

Mayo, 2022

Partners Académicos:



[OBSbusiness.school](https://obsbusiness.school)

---

# Autor



**Diego García Diego**

Colaborador de OBS Business School



Licenciado en Derecho por la Universitat Oberta de Catalunya, Diplomado en Relaciones Laborales por la Universidad de Oviedo, Master en Asesoría Fiscal por el Colegio de Economistas, titulado en “Gestión Sostenible del Fútbol Profesional” por la Universidad Internacional de Andalucía y en Sports Management por la FIFA/CIES. Ha sido Profesor de Derecho Deportivo en el Master en Propiedad Intelectual e Industrial de OBS y actualmente es Profesor en el Master in Sports Management de la Real Madrid Graduate School - Universidad Europea.

A lo largo de su trayectoria ha trabajado asesorando a deportistas y clubes de fútbol en el ámbito legal, en la gestión y en responsabilidad social corporativa, habiendo trabajado en LaLiga, en el Getafe CF y CF Fuenlabrada como Director de Fundación, Sostenibilidad y RSC. Ponente habitual en numerosos foros internacionales en materia de gestión de clubes de fútbol en México, India o Perú. En la actualidad realiza cursos de Doctorado en la Universidad Europea.



# Índice

<b>Capítulo 1</b>	Introducción	<b>05</b>
<b>Capítulo 2</b>	La sostenibilidad en la industria del fútbol	<b>07</b>
<b>Capítulo 3</b>	Los Estados de Información No Financiera en el fútbol profesional	<b>10</b>
<b>Capítulo 4</b>	La importancia del reporte	<b>15</b>
<b>Capítulo 5</b>	Materias de reporte para los clubes	<b>17</b>
<b>Capítulo 6</b>	El papel de LaLiga en materia de sostenibilidad	<b>22</b>
<b>Capítulo 7</b>	Conclusiones	<b>25</b>
	<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>27</b>



**Capítulo 1**

---

**Introducción**



Vivimos en un mundo globalizado y dinámico caracterizado por cambios profundos y constantes. Esto significa que, para sobrevivir, las organizaciones deben adaptarse y desarrollar su capacidad de transformación. El mundo del deporte, que además cuenta con una indiscutible capacidad de influencia, ni es ni debería ser ajeno a estas necesidades.

Es innegable que el fútbol no es lo que era, y que los aficionados tampoco somos lo que éramos, sencillamente porque nuestros hábitos han cambiado como consecuencia de la necesidad de adaptación a la que antes se hacía referencia. De hecho, hoy día no se entendería por ejemplo un club de fútbol que no utilizase las redes sociales como medio de comunicación esencial.

En esta vorágine de cambios no debemos olvidar que el verdadero protagonista del “deporte rey” es el aficionado, y que la gestión de un club debe poner el foco de atención en las inquietudes de su afición, en sus intereses y preocupaciones, aunque sin olvidar los orígenes de la entidad y su propia historia. La pasión de los aficionados por su club es un factor permanente en el tiempo, pero no así sus gustos e inquietudes, que se adaptan a las tendencias y a las nuevas concepciones sociales. Por tanto, para una organización como un club de fútbol profesional es importante mantener una escucha activa y analizar lo que está pidiendo la sociedad en cada momento.

En el contexto actual, un club sostenible y responsable socialmente, con un modelo de gestión en el que prime la transparencia, la ética, el buen gobierno y las buenas prácticas, será indudablemente un club más atractivo para sus aficionados, para la empresa privada y para la administración pública.





## Capítulo 2

---

# La sostenibilidad en la industria del fútbol



No es una cuestión baladí para los clubes de fútbol la necesidad de alinearse con los modelos de gestión empresarial contemporáneos, así como de alinearse con las demandas sociales o de sus grupos de interés, esto es, de la administración pública, la empresa privada, los proveedores, los ciudadanos no aficionados, etc. En la medida en que un club vaya alineado con los intereses de la sociedad, aquel formará parte activa de esta, es decir, hablará el mismo idioma.

En términos económicos, el fútbol profesional genera un impacto nacional equivalente al 1,37 % del PIB. Con un impacto directo de 3 010 millones de euros, genera una actividad económica de 15 688 millones de euros, creando alrededor de 185 000 puestos de trabajo. Además, el fútbol profesional contribuye a la recaudación fiscal con 4 100 millones de euros en España, equivalente a 2,7 veces el gasto destinado a política exterior en los presupuestos generales del Estado del 2017. Por cada euro de ingresos de LaLiga se generan 4,2 euros adicionales en el resto de la economía, y por cada empleo directo que genera la asociación de clubes profesionales, se crean alrededor de 4 empleos en España.

Recientemente, Larry Fink, CEO de BlackRock, la mayor gestora de fondos mundial, afirmaba que “las empresas que no tienen un propósito social último no pueden desarrollar de manera plena su potencial” (Blackrock 2019).

Según Fink, “el propósito no es un mero eslogan o una campaña de marketing; es la razón de ser fundamental de una empresa: lo que hace todos los días para crear valor para sus grupos de interés. El propósito no es meramente la búsqueda de ganancias, sino la fuerza animadora para lograrlas”. De este modo, Fink reclama un nuevo modelo de gobierno corporativo en el que los consejeros se comprometan a gestionar sus negocios dando protagonismo a los aspectos de responsabilidad social.

Resulta incuestionable que los clubes que adopten estos modelos de gestión serán más competitivos en la medida en que lograrán atraer mayores recursos económicos –por ejemplo, acuerdos de patrocinio–, que a su vez podrán destinar a fichar el mejor talento, dentro y fuera del terreno de juego. En definitiva, la competitividad de un club de fútbol en el presente y en el futuro pasa por ser más sostenibles y responsables socialmente.

La doctora Gro Harlem Brundtland, política noruega nacida en 1939, no es demasiado conocida por el público general. Sin embargo, su apellido dio nombre al informe que utilizó por primera vez el concepto de “desarrollo sostenible” a finales de los ochenta del pasado siglo, siendo primera ministra de Noruega y cabeza de una comisión internacional con el encargo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) de replantear las políticas de desarrollo económico y su cada vez más difícil convivencia con el medioambiente. Fruto de ese encargo tuvo origen el “Informe Brundtland”, firmado en Oslo el 20 de marzo de 1987 y titulado originalmente “Nuestro futuro común”, el cual definía el desarrollo sostenible como “aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias”.



Hecho este ejercicio de visión, llega la misión, esto es, el compromiso de poner en marcha la estrategia adecuada para responder a las necesidades antes referidas. Ahora bien, la gestión de un club de fútbol comprende tres dimensiones: la económica, la social y la ambiental. Para evolucionar hacia un modelo sostenible y socialmente responsable, es posible recurrir al modelo de gestión de triple impacto, que “trata de generar riqueza tanto para la empresa como para el entorno” (Alianza 2021). Dicho modelo se basa en tres conceptos:

- **Valor o impacto económico.** El impacto económico busca rentabilidad, pero analizando el camino recorrido para ello; en la gobernanza, esto incluye el cumplimiento normativo y el cumplimiento de los códigos éticos, entre otras materias.
- **Mirada o impacto social.** El impacto social sitúa a la persona como protagonista, evaluando el desempeño corporativo en materia de igualdad, bienestar de los empleados, respeto de los derechos humanos e impacto en la comunidad local en la que la empresa tiene su actividad.
- **Impacto ambiental.** El impacto medioambiental tiene un enfoque de gestión en el que se tienen en cuenta los impactos en el entorno natural con el objetivo de reducirlos y mitigarlos, tratando materias como las emisiones de CO<sub>2</sub>, la gestión de residuos, el agua, y la eficiencia energética, entre otros.

Sin duda alguna, nos hallamos en la hora del cambio. Recientemente, Javier Rodríguez Soler, responsable global de sostenibilidad de BBVA, afirmaba en una entrevista que “las empresas que no sean sostenibles van a quebrar y a desaparecer” (MIT 2022).

Ahora bien, la sostenibilidad en un club de fútbol (y en cualquier organización) no debe entenderse como una tarea propia de un departamento o área de trabajo, sino como un modelo de gestión corporativa que incide sobre todas las áreas del negocio y de su estructura. Para ello, la sostenibilidad debe estar alineada con la estrategia de negocio y debe estar estrechamente asociada a las posiciones jerárquicas de alta dirección de las empresas, de manera que pueda estar presente en la toma de decisiones sustanciales.





## Capítulo 3

---

# Los Estados de información no financiera en el fútbol profesional



Como se ha dicho en el capítulo anterior, la sostenibilidad debe ser una apuesta estratégica de la organización. Debe ser proactiva, a largo plazo, y debe constituirse como un compromiso formal sometido a mecanismos de control, reporte y seguimiento de progreso.

El fútbol no es ajeno a las novedades legislativas, de manera que la “Ley 11/2018 en materia de información no financiera y diversidad” supone también una obligación para los clubes constituidos como sociedades anónimas deportivas. Al contrario, aquellos “clubes” que no están constituidos como sociedades anónimas deportivas no estarían bajo el ámbito de aplicación de esta normativa.

Cabe recordar que la Ley del Deporte –la cual obligaba a los clubes a transformarse en sociedades anónimas deportivas– estableció una excepción en la transformación “para aquellos clubes que estando participando en competiciones deportivas profesionales, hayan demostrado una buena gestión con el régimen asociativo, manteniendo un patrimonio neto positivo durante los cuatro últimos ejercicios”. Los clubes acogidos a esta excepción fueron FC Barcelona, Club Atlético Osasuna, Athletic Club y Real Madrid CF. Lo que obviamente no es óbice para que estos tomen la decisión de realizarlo voluntariamente si lo desean, como efectivamente están haciendo.

Conforme a los criterios establecidos en la norma, los clubes que se verían “arrastrados” por estas nuevas obligaciones serían aquellos con más de 250 trabajadores que durante dos ejercicios consecutivos reúnan, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, al menos una de las circunstancias siguientes: (i) que el total de las partidas del activo sea superior a 20 000 000 €; (ii) que el importe neto de la cifra anual de negocios supere los 40 000 000 €.

En lo que se refiere al número de trabajadores, la ley exigía “que el número medio de trabajadores empleados por las sociedades del grupo durante el ejercicio sea superior a 500”, pero el citado texto legal recogía una disposición transitoria que sería de aplicación “transcurridos tres años de la entrada en vigor de esta Ley”, rebajando y a la sazón endureciendo esta exigencia para sociedades con más de 250 trabajadores que durante dos ejercicios consecutivos reuniesen –a la fecha de cierre de cada uno de ellos– al menos una de las circunstancias comentadas anteriormente. Toda vez que ya han transcurrido esos tres años, en la actualidad ya es de aplicación esta previsión transitoria.

Conforme a lo anterior, procedería analizar qué clubes estarían dentro del ámbito de aplicación de esta ley según se den en ellos las magnitudes económicas y laborales previstas.

**Tabla 01** → LAS FINANZAS DEL FÚTBOL, CLUB A CLUB.  
TEMPORADA: 2019-2020

Fuente: Palco23 (2021)

<b>LIGA SANTANDER</b>		
<b>Club</b>	<b>Cifra de negocios</b>	<b>Activos</b>
REAL MADRID	692,55	1 433 981
FC BARCELONA	487,12	1474,03
ATLÉTICO DE MADRID	344,7	1096,2
VALENCIA	172,09	498,86
SEVILLA CF	145,27	340,8
ATHLETIC CLUB	96,59	308,43
BETIS CF	86,3	178,09
GETAFE CF	86,07	84,53
VILLAREAL CF	85,76	217,09
REAL SOCIEDAD	77,29	195,91
RC CELTA	66,45	175,09
ALAVÉS	59,93	65,07
UD LEVANTE	59,55	117,31
CA OSASUNA	57,55	72,84
GRANADA CF	52,05	42,72
REAL VALLADOLID CF	50,49	46,5
EIBAR CF	47,31	90,46
CADIZ CF	12,26	31,2
HUESCA	12,14	25,12
ELCHE CF	8,27	22,33

<b>LIGA SMARTBANK</b>		
<b>Club</b>	<b>Cifra de negocios</b>	<b>Activos</b>
RDC ESPAÑOL	98,2	215,24
RD MALLORCA	59,57	56
CD LEGANES	57,99	71,2
UD ALMERIA	18,91	37,14
REAL ZARAGOZA	16,98	87,79
MALAGA CF	15,7	51,48
UD LAS PALMAS	15,53	63,43
GIRONA FC	14,6	31,3
CD TENERIFE	14,3	35,51
REAL SPORTING	13,16	53,74
REAL OVIEDO	13,01	27,05
ALBACETE BP	11,34	18,57
RAYO VALLECANO	10,24	79,89
CD LUGO	9,09	6,82
SD PONFERRADINA	8,15	5,41
CD MIRANDÉS	7,72	10,44
AD ALCORCÓN	7,45	6,37
CF FUENLABRADA	6,2	9,96
FC CARTAGENA	1,44	3,39

En base a los datos del ejercicio económico 2019-2020 que aquí se muestran, podemos concluir que el 85 % de los clubes de la LaLiga Santander superan la cifra de 40 millones de euros en cifra de negocios y que, en el caso del activo, este sería del 100 %. Al contrario, en LaLiga Smartbank nos encontramos con pocos clubes que superen la cifra de negocios de 40 millones de euros, pero sí con un 72 % de clubes que superan los 20 millones de activos.

En relación con los datos laborales, a título orientativo, y a la vista del último dato conjunto publicado por la RFEF (2017), el número de clubes con más de 250 empleados por entonces eran unos 9-10. No obstante, si tuviéramos el dato actualizado a día de hoy, esta cifra probablemente sería superada por unos 12 clubes de LaLiga Santander. Más difícil sería encontrar algún club en LaLiga Smartbank que supere el número de trabajadores citado, si bien esta situación ya se ha dado por el descenso de algún club de tamaño medio que cuenta con un número de trabajadores superior a ese límite establecido.

En lo que se refiere al deber de presentación del EINF (Estados de Información No Financiera), cabría preguntarse cuáles serían las perspectivas en este sector, esto es, si habría más clubes afectados por esta obligación en el corto o medio plazo.

Dado que, como hemos visto anteriormente, la mayoría de los clubes de LaLiga Santander y LaLiga Smartbank superan las magnitudes económicas indicadas por la Ley 11/2018 –cifra de negocios y activos–, únicamente dependeremos del dato de número de empleados para saber si la obligación de realizar el EINF se extenderá a más clubes. La respuesta apunta a que progresivamente habrá más clubes obligados a cumplir con esta normativa.

En este sentido, cabe traer a colación que desde la LaLiga se ha puesto en marcha un plan de aceleración del fútbol español denominado “LaLiga Impulso”, materializado gracias un acuerdo estratégico entre LaLiga y CVC Capital Partners. Por medio de este acuerdo se constituyó de manera oficial “LaLiga Group International”, el nuevo holding al que LaLiga ha transferido sus áreas de negocio, y en el que el fondo CVC se convierte en un socio industrial con una participación del 8,2 %.



El acuerdo estipula que los clubes firmantes recibirán hasta un máximo de 2 667,5 millones de euros, y que se comprometen a destinar el 70 % de los recursos que reciban en el marco de este proyecto a inversiones vinculadas a su desarrollo, tanto en infraestructuras como en innovación tecnológica, pudiendo disponer de hasta un 15 % adicional para la inscripción de jugadores y de otro 15 % para la reestructuración de su deuda financiera. Según Javier Tebas, Presidente de LaLiga, “este acuerdo, pionero en el deporte profesional de nuestro país, supondrá para los clubes de LaLiga el impulso necesario para avanzar 20 años en profesionalización y desarrollo” (LaLiga 2022b).

Esto significa que, de manera inmediata, en los clubes de fútbol se espera un importante proceso de profesionalización que conllevará la contratación de profesionales que den respuesta a este extraordinario plan de desarrollo y aceleración sin precedentes. En consecuencia, esta situación supondrá una mayor presencia de criterios de sostenibilidad en los clubes de fútbol de manera inminente y obligatoria, dado que se extenderá el número de clubes que tendrán obligación de presentar el EINF.

Mención especial merece la Resolución de la Comisión Europea de propuesta de Directiva sobre la diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad. La propuesta tiene por objeto fomentar un comportamiento empresarial sostenible y se sitúa en el contexto generado en los Guiding Principles on Business and Human Rights publicados en 2011 por la ONU, y que es de aplicación en empresas de más de 500 empleados que además tengan una facturación neta mundial superior a 150 M€ (en el último ejercicio en el que se han formulado cuentas anuales), o empresas de más de 250 empleados con una facturación neta mundial superior a 40 M€ (en el último ejercicio en el que se han formulado cuentas anuales), en las que al menos el 50 % de su facturación se produzca en sectores identificados como de alto impacto.

Esta propuesta se aplica a las actividades propias de la sociedad, sus filiales y sus cadenas de valor (relaciones comerciales establecidas de forma directa o indirecta). Para cumplir con el deber de diligencia debida de las empresas, estas deben:

- Integrar la diligencia debida en sus estrategias.
- Determinar los efectos negativos reales o potenciales en los derechos humanos y el medio ambiente.
- Prevenir o mitigar posibles efectos negativos.
- Poner fin a los efectos negativos reales o reducirlos al mínimo.
- Establecer y mantener un procedimiento de reclamación.
- Supervisar la eficacia de la estrategia y las medidas de diligencia debida.
- Comunicar públicamente sobre diligencia debida.

Para garantizar que la diligencia debida se convierta en parte del funcionamiento de las empresas o clubes, es necesario que se impliquen en ella los directivos. Conscientes de la importancia de la alta dirección en la implementación de estas políticas, la Comisión Europea introduce en su propuesta la obligación de los directivos de establecer y supervisar la aplicación de la diligencia debida y de integrarla en la estrategia empresarial.

Además, al cumplir con su deber de actuar en el mejor interés de la empresa, los directivos deben tener en cuenta las consecuencias de sus decisiones en materia de derechos humanos, cambio climático y medio ambiente. Cabe destacar que, cuando los directivos de las empresas disfruten de una remuneración variable, conforme a esta Resolución se les deberá incentivar a contribuir a la lucha contra el cambio climático.

En cualquier caso, en la actualidad cada vez son más los clubes de fútbol que, sin contar con esta obligación por razón de sus magnitudes económicas y laborales, han tomado la decisión de emprender este camino de manera voluntaria, tal y como ocurre en el ámbito empresarial.



## Capítulo 4

# La importancia del reporte



Sin duda, la adopción de un modelo de gestión de club de fútbol basado en la sostenibilidad requiere un cambio cultural en estas entidades hacia un tipo de gobernanza responsable socialmente. Esto se materializa en lo que se denomina “memoria de sostenibilidad”, un informe que permite compartir el desempeño del club con los grupos de interés. Se trata de un documento corporativo que cuenta con múltiples ventajas:

- mejora la comprensión de los riesgos y oportunidades a los que se enfrentan las empresas
- mejora la reputación de la empresa
- fortalece la lealtad a la marca

Además, la información permite comparar y evaluar el desempeño en materia de sostenibilidad con respecto a lo establecido en las leyes, códigos, normas de funcionamiento e iniciativas voluntarias, y facilita a los grupos de interés la comprensión acerca del desempeño y los impactos del club.

En materia de reporte, el pasado 21 de abril la Comisión Europea publicó la “Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo... por lo que respecta a la información corporativa en materia de sostenibilidad”,

modificando las Directivas anteriores en los informes que se publiquen sobre el ejercicio de 2023 como parte de la estrategia europea para fortalecer las bases de una inversión sostenible.

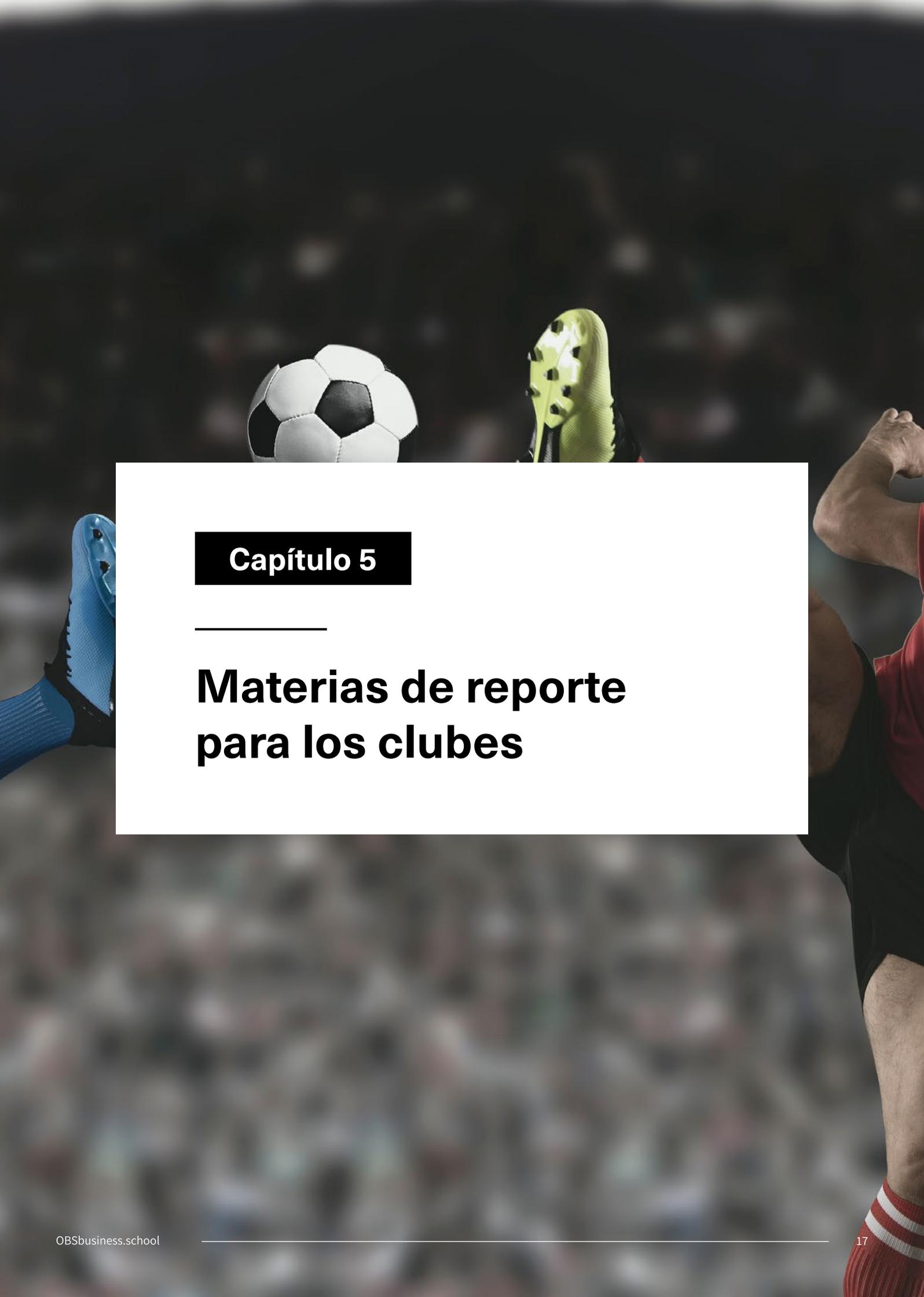
Con esta reforma –aún pendiente de aprobación–, el contenido de la información corporativa en materia ASG (ambiental, social y gobernanza) será más detallado, incluyendo información sobre los objetivos de sostenibilidad que se hayan establecido en cada organización, así como del progreso en su cumplimiento.

En este sentido, Jaime Silos, Director de Desarrollo Corporativo de Forética –organización referente en sostenibilidad y responsabilidad social empresarial en España– afirmaba que “El futuro del reporte de sostenibilidad es un área de incertidumbre para las compañías. [...] El objetivo de la Comisión es mejorar el proceso de reporte de información de las empresas acerca de su desempeño en materia ESG, con el objetivo de que esta información sea útil tanto para inversores como para otros grupos de interés” (Forética 2021).

Conforme a nuestra legislación actual, las memorias de los clubes deberán informar sobre los siguientes aspectos:

- Los resultados de las políticas aprobadas por los clubes deberán incluir indicadores clave de resultados no financieros que permitan el seguimiento y evaluación de los progresos y que favorezcan la comparabilidad, materialidad, relevancia y fiabilidad.
- Los principales riesgos relacionados con esas cuestiones están vinculados a las actividades del club y a cómo el club gestiona dichos riesgos.
- Indicadores clave de resultados no financieros que sean pertinentes respecto a la actividad empresarial concreta, y que cumplan con los criterios de comparabilidad, materialidad, relevancia y fiabilidad. Se recomienda la utilización de estándares de indicadores clave no financieros que puedan ser generalmente aplicados y que cumplan con las directrices de la Comisión Europea en esta materia y con los estándares de Global Reporting Initiative.



A background image showing a soccer ball and a pair of yellow and black cleats, with a player's leg in a red jersey and black shorts visible on the right side. The scene is set in a stadium with a blurred crowd.

## Capítulo 5

---

# Materias de reporte para los clubes



Por lo dicho en capítulos anteriores, es importante que en el diseño de los planes de sostenibilidad de los clubes de fútbol se definan metodologías de trabajo que permitan realizar mediciones de situación, así como de impacto, evolución y resultados en cuestiones relacionadas con las siguientes materias:

## 1

### Información sobre cuestiones medioambientales

Información detallada sobre los efectos actuales y previsibles de las actividades de la empresa en el medio ambiente. Entre ellas:

- Contaminación
- Economía circular y prevención y gestión de residuos
- Uso sostenible de los recursos como el consumo de agua
- Respecto al cambio climático, información relativa a los elementos importantes de las emisiones de gases de efecto invernadero generados como resultado de las actividades de la empresa
- Protección de la biodiversidad: medidas tomadas para preservar o restaurar la biodiversidad; impactos causados por las actividades u operaciones en áreas protegidas

En materia de sostenibilidad medioambiental, destaca el trabajo desarrollado por varios clubes tanto de LaLiga Santander como de LaLiga Smartbank. En LaLiga Santander, Real Betis (mediante su proyecto “Forever Green”), Real Sociedad, Athletic de Bilbao, o RC Deportivo; en LaLiga Smartbank, el Real Zaragoza o CF Fuenlabrada mediante su proyecto “Fuenla Planet”, entre otros.

Recientemente, la empresa Holaluz publicaba un artículo denominado “Los clubes de fútbol más sostenibles”, en el que se analiza el desempeño en materia de sostenibilidad medioambiental de los clubes de fútbol de LaLiga Santander en diferentes materias: Campañas de concienciación, sistemas de gestión de residuos, reducción de huella de carbono, asociaciones de empresas con vocación ecológica, uso responsable de la energía.



## Figura 01 → LOS CLUBES DE FÚTBOL MÁS SOSTENIBLES

Fuente: <https://blog.holaluz.com/los-equipos-mas-sostenibles-de-la-liga/>

Los equipos de fútbol más sostenibles de España en función de las acciones que llevan a cabo hacia un futuro más ecológico.



		Campañas de concienciación	Sistema de gestión de residuos	Reducción de huella de carbono	Asociación con empresas comprometidas con el medio ambiente	Uso responsable de la energía	Puntuación final de sostenibilidad
#1	 Real Betis	●	●	●	●	●	●
#2	 Athletic Club	●	●	●	●	●	●
#3	 Barcelona	●	●	●	●	●	●
#4	 Getafe	●	●	●	●	●	●
#5	 Real Madrid	●	●	●	●	●	●
#6	 Villareal	●	●	●	●	●	●
#7	 Atlético Madrid	●	●	●	●	●	●
#8	 Cádiz	●	●	●	●	●	●
#9	 Celta Vigo	●	●	●	●	●	●
#10	 Elche	●	●	●	●	●	●
#11	 Levante	●	●	●	●	●	●
#12	 Osasuna	●	●	●	●	●	●
#13	 Real Sociedad	●	●	●	●	●	●
#14	 Sevilla	●	●	●	●	●	●
#15	 Valencia	●	●	●	●	●	●
#16	 Alavés	●	●	●	●	●	●
#17	 Espanyol	●	●	●	●	●	●
#18	 Granada	●	●	●	●	●	●
#19	 Mallorca	●	●	●	●	●	●
#20	 Rayo Vallecano	●	●	●	●	●	●

## 2

## Información sobre cuestiones sociales y relativas al personal

- Empleo: número total y distribución de empleados por sexo, edad, país y clasificación profesional; número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo, promedio anual de contratos indefinidos, de contratos temporales y de contratos a tiempo parcial por sexo, edad y clasificación profesional, número de despidos por sexo, edad y clasificación profesional; las remuneraciones medias y su evolución desagregados por sexo, edad y clasificación profesional o igual valor; brecha salarial, la remuneración de puestos de trabajo iguales o de media de la sociedad, la remuneración media de los consejeros y directivos, incluyendo la retribución variable, dietas, indemnizaciones, el pago a los sistemas de previsión de ahorro a largo plazo y cualquier otra percepción desagregada por sexo, implantación de políticas de desconexión laboral, empleados con discapacidad.
- Organización del trabajo: por ejemplo, información de medidas destinadas a facilitar el disfrute de la conciliación y fomentar el ejercicio corresponsable de estos por parte de ambos progenitores.
- Salud y seguridad: condiciones de salud y seguridad en el trabajo; accidentes de trabajo, en particular su frecuencia y gravedad, así como las enfermedades profesionales; desagregado por sexo.
- Formación: las políticas implementadas en el campo de la formación; la cantidad total de horas de formación por categorías profesionales.
- Accesibilidad: Accesibilidad universal de las personas con discapacidad.
- Igualdad: medidas adoptadas para promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y planes de igualdad actualmente de aplicación para todos los clubes de fútbol profesional.

## 3

## Información en materia de buen gobierno:

- Información relativa a la lucha contra la corrupción y el soborno: medidas adoptadas para prevenir la corrupción y el soborno; medidas para luchar contra el blanqueo de capitales, aportaciones a fundaciones y entidades sin ánimo de lucro.
- Información sobre la sociedad anónima deportiva e impacto de la actividad de la sociedad en el empleo y el desarrollo local, el impacto de la actividad de la sociedad en las poblaciones locales y en el territorio; las relaciones mantenidas con los actores de las comunidades locales y las modalidades del diálogo con estos; las acciones de asociación o patrocinio.
- Subcontratación y proveedores: la inclusión en la política de compras de cuestiones sociales, de igualdad de género y ambientales; consideración en las relaciones con proveedores y subcontratistas de su responsabilidad social y ambiental; sistemas de supervisión y auditorías y resultados de las mismas.

En la actualidad, ya podemos consultar algunos ejemplos de reporte de Estados de Información No Financiera. Es el caso del Atlético de Madrid, Deportivo de la Coruña, Sevilla FC, Real Madrid o Real Zaragoza.





# LaLiga

## Capítulo 6

# El papel de LaLiga en materia de sostenibilidad



En este camino hacia la sostenibilidad corporativa LaLiga ha asumido un doble rol. Por un lado, como liga de fútbol profesional y entidad de referencia nacional e internacional en la industria del deporte, LaLiga ha puesto en marcha una apuesta decidida en materia de sostenibilidad. Por otro lado, ha adoptado una posición de tractor y liderazgo en su relación con los clubes de fútbol afiliados.

En lo que concierne a su propio desempeño, cabe destacar el brillante trabajo de LaLiga en materia de gobernanza, teniendo especial protagonismo el concepto de Fair Play Financiero, un concepto que se remonta a mayo de 2010, momento en que la UEFA, con la intención de mejorar la salud financiera del fútbol europeo, implantó un mecanismo para evitar desequilibrios y corregir comportamientos de clubes acostumbrados a existir con una gran deuda. Esta iniciativa fue implementada por LaLiga mediante el denominado “Reglamento de Control Económico y las Normas para la elaboración de presupuestos de LaLiga”, un protocolo de medidas de control firmado el 25 de abril de 2012 entre la (entonces) LFP, el CSD y el ministerio de Educación,

Cultura y Deporte. En palabras de Javier Gómez, Director General de LaLiga, esta iniciativa, pionera en el deporte a nivel mundial, “ha cambiado la historia” y el modo de gestionar el fútbol profesional.

Los objetivos que persigue son:

- Fomentar una mayor disciplina y racionalidad en las finanzas de los clubes.
- Alentar a los clubes a operar en base a sus propias capacidades de ingresos.
- Fomentar el gasto responsable en beneficio del fútbol a largo plazo.
- Proteger la viabilidad y sostenibilidad de las Ligas y sus Clubes/SAD.

Además, el control económico es una pieza clave, junto con la lucha contra los amaños y la violencia en los estadios.

En materia de transparencia, LaLiga trabaja activamente con importantes organizaciones internacionales como Transparencia Internacional España o la European Professional Football Leagues (EPFL), con el objetivo de impulsar un marco de buena gobernanza común para todas las entidades y organizaciones deportivas. De hecho, el 15 de septiembre de 2017 LaLiga firmó un convenio de colaboración con Transparencia Internacional España para formular y fomentar prácticas de transparencia en el funcionamiento de la entidad, en virtud del cual LaLiga se comprometió a elaborar y dar publicidad a determinada información relacionada tanto con LaLiga como con sus clubes.

En materia de divulgación y reporte, LaLiga publicó su Memoria de Información No Financiera 2018/2019 por primera vez y de forma voluntaria. Entre los datos recogidos, cabe destacar el esfuerzo realizado en materia de responsabilidad social corporativa (RSC), donde según fuentes de la propia liga se invirtieron 72 millones de euros sobre 1 992 millones de euros generados en el ejercicio 18/19.

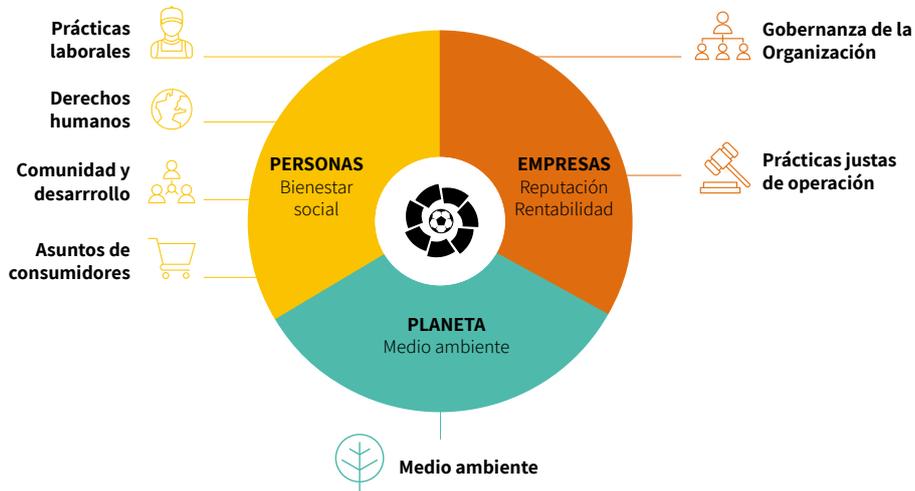
Cabe destacar que esta publicación supuso la primera publicación de una liga profesional de un documento de divulgación de estas características, cumpliendo con las exigencias requeridas por ley, y ello a pesar de que su personalidad jurídica lo exime de la obligatoriedad de publicar el EINF (Estado de Información no Financiera). A esta publicación le siguió la publicación del “Informe de Responsabilidad Social Corporativa de LaLiga Temporada 2019/20”.

Las materias sobre las que ha trabajado LaLiga y sobre las que ha realizado divulgación y reporte son estas:

**Figura 02** →

## PILARES DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA LIGA

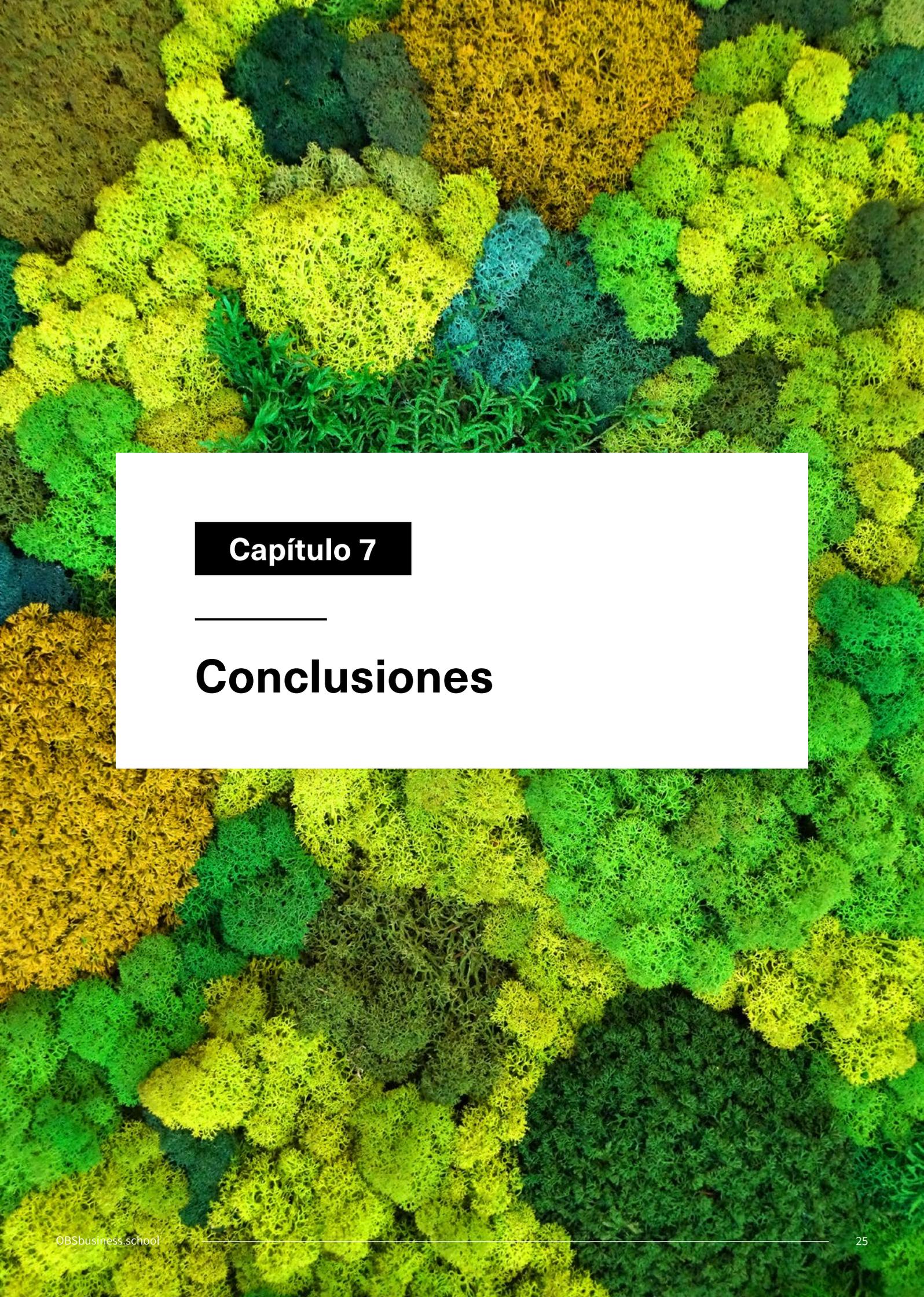
Fuente: Newsletter LaLiga  
"Fuimos la primera liga profesional que hizo público un informe de responsabilidad social corporativa"



Adicionalmente, LaLiga ha adoptado una posición de tractor y liderazgo en su relación con los clubes de fútbol afiliados. En este rol de liderazgo, LaLiga y el Consejo General de Economistas de España sellaron una alianza estratégica para la elaboración del documento denominado “Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad”. Se trata de una gran herramienta de ayuda y orientación para los clubes y sociedades anónimas deportivas (SADs) de LaLiga, que sin duda resulta de gran utilidad en estos primeros progresos de los clubes en un ámbito que –de tener seguimiento– contribuirá a dar respuesta a la demanda de información de los grupos de interés en esta materia.

Otro proyecto que se puso en marcha desde la Fundación LaLiga es “Fair Play Social”, cuyo objetivo es “integrar la Responsabilidad Social dentro del modelo de gestión empresarial de nuestros clubes”, con la misión de “legitimar ante la sociedad el modelo de gobierno de los clubes para contribuir a la transformación de nuestro entorno y maximizar los impactos sociales de los proyectos de nuestros Clubes y Fundaciones, con el objetivo de ser más permeables y cercanos a las preocupaciones sociales”.





## Capítulo 7

---

# Conclusiones



Los clubes de fútbol profesional no solo no deben ser ajenos a las tendencias empresariales o corporativas, sino que, además, por su capacidad de influencia y notoriedad en la sociedad, podemos decir con claridad que deben posicionarse como agentes de cambio, más si cabe si tenemos en cuenta el carácter global o internacional propio de clubes que pertenecen a una de las mejores ligas de fútbol mundial.

Por otra parte, a la hora de abordar estos procesos es conveniente dejar de pensar en la sostenibilidad como algo estanco en las organizaciones –un departamento– o como una herramienta que nos permite desarrollar la dimensión social de un club. La sostenibilidad debe abordarse de forma holística –como un todo– y de manera estratégica. Solo esto nos permitirá tener un modelo de gestión moderno y alineado con las inquietudes de nuestros grupos de interés, es decir de la sociedad.

La sostenibilidad no es filantropía, no es “buenismo” y no es marketing, conceptos que demasiadas veces se vinculan a la responsabilidad social corporativa. Tampoco debe concebirse como un elemento contrario a la rentabilidad, sino todo lo contrario: es un elemento de oportunidad, de competitividad y de resiliencia propio de situaciones de cambio.

Adoptar un modelo de gestión empresarial basado en la sostenibilidad para cualquier organización, también por supuesto para los clubes de fútbol, supone un importante cambio cultural, más si cabe teniendo en cuenta que una de las características más importantes de la sostenibilidad es su transversalidad en todas las áreas de negocio y gestión de la organización, tanto a nivel horizontal como vertical.

Por ello, para implementar estos modelos de gestión en un club de fútbol se requiere un importante compromiso e implicación tanto por parte de los propietarios de los clubes como de la alta dirección, pues es preciso adaptar la sostenibilidad a la estrategia de negocio y entender que cada organización tiene su ritmo y sus singularidades. Solo así se podrá abordar este cambio cultural con garantía de éxito.



---

# Referencias bibliográficas

1. Alianza (2021). La economía de triple impacto. <https://alianzatransicioninclusiva.com/la-economia-de-triple-impacto/#:~:text=El%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20de,Valor%20o%20impacto%20econ%C3%B3mico>.
2. Atlético de Madrid (2021). Memoria de Sostenibilidad del Club Atlético de Madrid. <https://www.atleticodemadrid.com/noticias/memoria-de-sostenibilidad-del-club-atletico-de-madrid>
3. Blackrock (2019). Larry Fink's Letter to CEOs. <https://www.blackrock.com/americas-offshore/en/2019-larry-fink-ceo-letter#:~:text=Purpose%20is%20not%20a%20mere,animating%20force%20for%20achieving%20them>.
4. BOE (2018). Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad. <https://www.boe.es/buscar/pdf/1990/BOE-A-1990-25037-consolidado.pdf>
5. European Commision (2021a). Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo por la que se modifican la Directiva 2013/34/UE, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y el Reglamento (UE) n.º 537/2014, por lo que respecta a la información corporativa en materia de sostenibilidad (2021) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021PC0189&from=ES>
6. European Commision (2021b). Resolución del Parlamento Europeo, de 10 de marzo de 2021, con recomendaciones destinadas a la Comisión sobre diligencia debida de las empresas y responsabilidad corporativa (2020/2129(INL)). [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0073\\_ES.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0073_ES.html)
7. Forética (2021). Forética aborda el futuro del reporte de la sostenibilidad empresarial. <https://www.compromisorse.com/rse/2021/11/17/foretica-aborda-el-futuro-del-reporte-de-la-sostenibilidad-empresarial/>
8. LaLiga (2017). TI-España y la Liga de Fútbol Profesional firman un Convenio por la transparencia. <https://transparencia.org.es/ti-espana-y-la-liga-de-futbol-profesional-firman-un-convenio-por-la-transparencia/>
9. LaLiga (2022a). La Asamblea General de LaLiga aprueba el proyecto LaLiga Impulso. <https://www.laliga.com/noticias/la-asamblea-general-de-laliga-aprueba-el-proyecto-laliga-impulso>
10. LaLiga (2022b). LaLiga Impulso: así crecerán los clubes de LaLiga SmartBank con el dinero de CVC. <https://noesfutboleslaliga.elmundo.es/directos-al-futuro/laliga-impulso-asi-creceran-los-clubes-de-laliga-smartbank-con-el-dinero-de-cvc>

- 11.** LaLiga (2022c). Fair Play Social. <https://www.laliga.com/fundacion/laliga-fair-play-social>
- 12.** MIT (2022). Entrevista publicada en MIT Technology Review. <https://www.technologyreview.es/s/13964/las-empresas-que-no-sean-sostenibles-van-quebrar-y-desaparecer>
- 13.** Our common future: Brundtland Report (1987). <https://web.archive.org/web/20111003074433/http://worldinbalance.net/intagreements/1987-brundtland.php>
- 14.** Palco23 (2021). LaLiga: Las finanzas del fútbol, club a club. <https://www.palco23.com/files/publicaciones/free/2021/facts-figures-futbol-2021/#page=1>
- 15.** Parlamento Europeo (2021). Textos aprobados por el Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas mediante su Resolución 17/4, de 16 de junio de 2011. [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0073\\_ES.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0073_ES.html)
- 16.** Price Waterhouse Cooper (2018). “Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España”. <https://www.pwc.es/es/publicaciones/entretenimiento-y-medios/assets/informe-impacto-socioeconomico-laliga-2016-17.pdf>
- 17.** Real Club Deportivo (2018). “Memoria Sostenibilidad 2016-2017”. [http://descargas.rcdeportivo.es/17-18/RCD\\_Memoria\\_Sostenibilidad\\_2016\\_2017.pdf](http://descargas.rcdeportivo.es/17-18/RCD_Memoria_Sostenibilidad_2016_2017.pdf)
- 18.** Real Zaragoza (2022). “La responsabilidad social, vocación esencial del Real Zaragoza, (2020-2021)”. <https://www.realzaragoza.com/noticias/l-responsabilidad-social-vocacion-esencial-del-real-zaragoza>
- 19.** Sevilla Fútbol Club (2021). “El Presidente dio a conocer en el club de empresa el informe no financiero de 2019/2020”. <https://sevillafc.es/actualidad/noticias/presentacion-informe-no-financiero-1920>
- 20.** Wikipedia. Gro Harlem Brundtland (1939). [https://es.wikipedia.org/wiki/Gro\\_Harlem\\_Brundtland](https://es.wikipedia.org/wiki/Gro_Harlem_Brundtland)



# **OBS** Business School

---

School of **Business Administration & Leadership**

School of **Innovation, & Technology Management**



De:



Planeta Formación y Universidades