

El mapa de la responsabilidad social del fútbol profesional español



## El mapa de la responsabilidad social del fútbol profesional español

De la responsabilidad financiera a la responsabilidad social



Hernandez de Tejada 10  
28027 Madrid  
Tel.: +34 91 205 50 00  
Fax: +34 91 408 08 28  
info@laliga.es  
www.laliga.es







## El mapa de la responsabilidad social del fútbol profesional español

De la responsabilidad financiera  
a la responsabilidad social

## Autores

**Roberto Fernández Villarino  
(Coordinación general del informe)**

Coordinador externo Fair Play Social.  
Fundación LaLiga  
Socio Gaudia Consulting and Legal Services S.L.

**José Andrés Domínguez Gómez**

Profesor Doctor Departamento Sociología,  
Trabajo Social y Salud Pública  
Universidad de Huelva

**Agustín Galán García**

Catedrático Historia de las Instituciones Económicas  
Universidad de Huelva.  
Vicerrector Universidad Internacional de Andalucía

**David Baixauli Soria**

Responsable Control Económico. LaLiga

**Christoph Schröder** Investigador European  
Topic Center Universidad de Málaga

**Aleix Morilla Luchena**

Becario Investigación. Departamento Sociología,  
Trabajo Social y Salud Pública.  
Universidad de Huelva

# Agradecimientos

A todos los responsables de fundaciones y clubes del fútbol profesional español por su esfuerzo en poner a disposición del equipo de investigación todos los datos sociales que les solicitamos.

Al Departamento de Control Económico de LaLiga y, en especial, a su responsable, David Baixauli, no sólo por su completa disponibilidad y accesibilidad para suministrarnos toda la información de naturaleza económica, sino, muy especialmente, por sus valiosas aportaciones y sugerentes enfoques desde lo social.

Finalmente, queremos agradecer la implicación personal y el inestimable apoyo, constante y continuo, en estos meses de trabajo, a todo el maravilloso capital humano que compone la Fundación LaLiga. Su aportación ha resultado sencillamente imprescindible para la presentación de estos resultados. Muchas gracias a Olga de la Fuente, Juan Carlos Santamaría, Miriam Sánchez, María Noriega, Elena Montoro y Adriana Orbea.

*Crear un negocio fuerte y construir un mundo mejor no son metas contradictorias: ambos son ingredientes indispensables para el éxito a largo plazo". William Clay Ford Jr. Ford Motor Company.*

*"El deporte es un puente entre los abismos sociales y económicos". Westerbeek y Smith 2007*

# índice



El proyecto Fair Play Social y el mapa de la responsabilidad social en el fútbol profesional español 11

Metodología 17

Responsabilidad social: concepto y recorrido en el fútbol profesional español 27

La Normativa de Control Económico y el proyecto Fair Play Social: hacia la cultura de la responsabilidad social 35

Resultados económicos – resultados sociales 53

Resumen ejecutivo - conclusiones Fair Play Social 83

Bibliografía 91



# El proyecto Fair Play Social y el mapa de la responsabilidad social en el fútbol profesional español

---

1

Fair Play Social es un concepto de elaboración propia con el que el definimos una estrategia conjunta y original del fútbol profesional español que persigue integrar la responsabilidad social (en adelante RS) en el vigente modelo de gestión empresarial impulsado por la normativa de Fair Play Financiero. En este sentido, el Fair Play Financiero ha supuesto un paso decisivo para lograr la excelencia económica deportiva. Este marco legal común ha obligado al fútbol profesional español a estar bien estructurado y a funcionar de un modo sostenible. La naturaleza normativa confiere a este proceso una necesaria dosis estructural y su consecuencia lógica es que:

**“cuanta más disminución–control de la deuda de los clubes, más incremento de su acción social; y, a más RS, mayor impacto positivo sobre la cuenta de resultados”.**

Precisamente, esta es la premisa de partida con la que pretendemos avanzar en el desarrollo argumental del presente documento. Fair Play Social pretende difundir este mensaje como paso previo a conseguir la legitimación social de la gestión de los clubes. Legitimar ante la sociedad el modelo de gobierno de los clubes facilitará diseñar una estrategia más sólida y coherente, que permita contribuir de una manera más ordenada, certera y rigurosa a la transformación de nuestro entorno. La estrategia debe culminar en la elaboración de una norma o protocolo



de mínimos, que identificará las acciones de común aplicación para todas las entidades que decidan incorporarse a la estrategia. Esta norma facilitará la promoción de la propia RS, generará reputación y prestigio al sector y, por ende, potenciará la marca del país, involucrando a los clubes como imagen exportable de este modelo de gestión.

Estamos ante un proyecto impulsado por LaLiga y la Fundación LaLiga. Está inspirado en la esencia del buen gobierno, consistente en escuchar a todo el que transmite un mensaje o contenido vinculado a la RS, aficionados, clubes, fundaciones y la generalidad de los *stakeholders* del deporte en general y el fútbol en particular. Se cimenta sobre el legado y el trabajo que clubes y fundaciones vienen desarrollando dentro y fuera de nuestro país en esta materia.

**“Fair Play Social es un proceso con una clara vocación por la colaboración y la efectiva participación de todos porque, entre otros muchos motivos y convicciones, consideramos que la RS es el camino más seguro para generar credibilidad”.**

**“Estamos en un contexto social sometido al permanente escrutinio público, que otorga reputación, prestigio y confianza con el transcurso del tiempo, pero que, sin embargo, la retira de manera inmediata ante cualquier evidencia de falta de honestidad o transparencia”.**

Con el objetivo de planificar de manera correcta y sostenible la estrategia Fair Play Social, así como, en general, cualquier estrategia a medio-largo plazo en torno a un sector o ámbito de actividad económica, se hace necesario conocer con detalle lo que se viene haciendo hasta ahora y las peculiaridades y características más relevantes del sector sobre el que se va a trabajar. Hablamos del “diagnóstico de la situación”. De ahí que este mapa, que ahora presentamos, tenga como objetivo cumplir dicha misión. Para ello, desarrollará su contenido sobre la siguiente cronología:

En primer lugar, es conveniente analizar la Normativa de Control Económico (en adelante NCE) -aprobada por los clubes profesionales y liderada por LaLiga-, desde una perspectiva de responsabilidad social. O lo que es lo mismo, determinar si esta normativa:

- a. Está alineada en los estándares internacionales de certificación, referencias normativas y estudios de RS;
- b. Aporta valor social a los órganos de administración de clubes y fundaciones, así como el grado de permeabilidad de los criterios de RS a toda la actividad que desarrolle el club.

Asentado lo anterior, será necesario analizar los datos económicos desagregados<sup>1</sup> del fútbol profesional español en “clave social”. Esto es, si del resultado de los mismos podemos extraer un “impacto social” y, en su caso, poder valorar el alcance del mismo. Por último, examinaremos cómo se ha desarrollado la RS de los clubes profesionales en el entorno económico anterior y posterior a esta normativa. Como hemos citado, el objetivo último de todas estas mediciones es tratar de evidenciar si podemos trasladar los principios de la RS a la cuenta de resultados de la organización. Es por ello que este documento pretende divulgar ante el lector que también en materia de RS “lo que no se puede medir no se puede gestionar”.

Como tendremos ocasión de comprobar, el propio análisis que hemos desarrollado ofrecerá al lector un concepto de RS propio y específico del fútbol. En sí mismo, este elemento lo queremos trasladar como uno de los resultados más destacados del propio mapa y nos obliga a todos, no sólo a difundirlo ante nuestros *stakeholders*, sino, muy especialmente, a perseverar y profundizar en su análisis y desarrollo. Así, observaremos cómo:

**“La propia idiosincrasia del proceso de implantación de la NCE ha contribuido a forjar un concepto peculiar y específico de RS propio del fútbol profesional español”.**

**“La metodología de aplicación de la norma ha terminado favoreciendo un diseño de RS transversal a toda la organización, que parte de la incorporación de los estándares y dimensiones internacionales de sostenibilidad y buen gobierno de ésta a los órganos de administración de los clubes”.**

<sup>1</sup> Pasar del análisis económico global, compuesto por todos los clubes profesionales, al particular, análisis del comportamiento de cada club o SAD

Veremos como el diseño de la norma, alineada con las dimensiones internacionales y nacionales en RS facilita, con su estricto cumplimiento, que la RS del fútbol profesional español esté conceptualmente muy alejada del superado concepto del mecenazgo o patrocinio puntual con el que muchas veces, incluso en tiempos presentes, se la viene confundiendo. En sí mismo, este hecho es manifiestamente noticable por cuanto insistimos:

**“Mediante la mera aplicación de la NCE se ha conseguido trasladar los principios de la RS a los órganos de dirección de los clubes”.**

Circunstancia o premisa que nos dibuja el siguiente objetivo:

**A poco que el fútbol profesional se lo proponga, las posibilidades de llegar a la excelencia social por esta vía son claras: llegar a convertirse en LaLiga más social y más responsable.**



Por otra parte, no debemos olvidar los datos de los resultados económicos que se desprenden desde la entrada en vigor de la NCE<sup>2</sup>, entre los más destacados: el sobresaliente descenso del endeudamiento con las administraciones públicas, la completa superación de los procedimientos concursales que afectaban a un porcentaje importe de los clubes o la desaparición de la deuda con jugadores.

En definitiva, la fotografía actual del fútbol profesional español nos ofrece una imagen que pone tierra de por medio al anacrónico y falso argumento de que lo social supone un coste para la cuenta de resultados. Ahora, el titular que acompañe al modelo de gestión del fútbol profesional español debe ser otro:

**“Se evidencia un argumento: la sostenibilidad se ha convertido en norma para los clubes de LaLiga”.**

<sup>2</sup> Publicados y difundidos por LaLiga. Última actualización “Informe económico financiero del fútbol profesional 2016. Disponible a 25/04/2017 en <http://files.laliga.es/201408/informe-economico-2016-04.pdf>



## Metodología

---

2

En estas líneas vamos a exponer cómo hemos abordado el fenómeno de la NCE en relación con su impacto sobre la estructura, órgano de administración y metodología de trabajo de clubes. El propio desarrollo de estos conceptos nos permitirá ir profundizando en nociones e ideas clave para comprender uno de los resultados que hemos avanzado y consideramos nuclear de este estudio: conocer con claridad el concepto de RS que la NCE ha terminado modelando.

### ¿Influye la NCE en el desempeño financiero? Hacia una organización responsable

El objetivo de este documento es dibujar el mapa de la responsabilidad social de los clubes de fútbol profesional en España mediante dos ejes: 1) impacto en la gestión económica generado por el control financiero y 2) descripción de la acción social, externa e interna, de los clubes. En este segundo eje se emplea como referencia comparativa la fecha de entrada en vigor de la NCE, en el año 2012. Como se observará a continuación, esta fecha supone un punto de inflexión en la *social performance*. Dada la complejidad del contexto, con la multitud de variables externas intervinientes a considerar, no es posible inferir que la NCE sea la única responsable de la

evolución de la *social performance*, pero sin duda su contribución ha resultado determinante para el avance experimentado en materia de RS en el fútbol profesional español.

Para abordar el objetivo, se adopta un diseño de investigación caracterizado por medir el objeto de estudio antes y después de un determinado fenómeno. Se trata de comprobar si genera efectos sobre el proceso investigado. Para este estudio, el fenómeno cuya influencia se investiga es la entrada en vigor de la NCE. Se asume, como hipótesis, que desde su entrada en vigor el desempeño económico ha cambiado. Se realizaron un total de cinco mediciones del desempeño económico accediendo a los datos existentes desde la temporada deportiva 2011-2012 hasta la 2014-2015. Los sujetos de estudio fueron un total de 35 clubes de fútbol profesional, pertenecientes 19 a LaLiga Santander y 16 a LaLiga 1|2|3<sup>3</sup>.



<sup>3</sup> Datos cerrados a 24/04/2017.

Denominamos NCE a la suma de la regulación del Comité de Control Económico, las Normas de Elaboración de presupuestos de clubes y SAD (también conocido como control económico “a priori”)<sup>4</sup> así como el Reglamento de Control Económico de los clubes y SAD afiliados a LaLiga (conocido como control económico a posteriori)<sup>5</sup>.

Ambas normas dimanar de la aplicación de lo establecido en la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, que otorga a las ligas profesionales la competencia exclusiva sobre el desempeño de las funciones de tutela, control y supervisión económica, respecto de sus asociados. Se desencadenan, sobre la base de un hecho relevante: mayo de 2010, fecha en la que se produce la aprobación, por parte de la UEFA, de las nuevas reglas de control financiero para los equipos participantes en las competiciones organizadas por la citada entidad. Ello ha supuesto un estímulo a todas las ligas de fútbol continentales para revisar y actualizar sus reglamentos internos en esta materia.

En el caso de LaLiga, se diseña un modelo que va mucho más allá de las prescripciones de las reglas básicas de control financiero de la UEFA. Su configuración permite un control más riguroso y preciso de los estados financieros de los clubes, incorporando reglas hasta ahora inéditas de proyección presupuestaria previa al inicio de la competición y normativa de control de cumplimiento económico durante y después de la misma. Así, la metodología o sistemática del control económico se divide en dos grandes momentos cronológicos de actuación o control de la gestión de las entidades deportivas: el control económico “a priori” y el control económico “a posteriori”. El control económico “a priori” establece las reglas, criterios y procedimientos para la elaboración de los presupuestos específicos de los clubes/SAD (art. 4.2.b. De las normas de elaboración de presupuestos: sobre la base de unos criterios comunes de elaboración). Tiene como objetivo fundamental la comprobación del cumplimiento del equilibrio presupuestario por parte de los clubes/SAD y la eventual aplicación por parte de LaLiga de ajustes en los presupuestos presentados. En caso necesario, de establecer un determinado límite máximo del coste de plantilla deportiva para la temporada de la que se trate, inferior al que haya propuesto el club/SAD en el presupuesto presentado ante LaLiga.

Por su parte, el control económico “a posteriori” establece los mecanismos e instrumentos para velar (a lo largo de la temporada) por el efectivo cumplimiento del mismo, con los mecanismos de sanción correspondientes, entre los que se encuentran el propio descenso de categoría deportiva. Además, incluye las normas de supervisión y control económico-financiero aplicables a los clubes y SAD que disputan las competiciones de carácter profesional y de ámbito estatal organizadas por LaLiga en coordinación con la RFEF.

Ambas normas se integran en el sistema normativo de control económico de sus afiliados por parte de LaLiga, del que forman parte también sus Estatutos Sociales y el citado Libro X de su Reglamento General, y participa de los objetivos específicos que se consignan en el artículo 1.3 del citado reglamento. Común denominador a ambas referencias legales, es tratar de llevar a cabo un ejercicio máximo de transparencia desde el compromiso ineludible por parte de los

<sup>4</sup> Última revisión aprobada en la Comisión Delegada de 20 de septiembre de 2016

<sup>5</sup> Última edición aprobada en Asamblea el 21 de mayo de 2014

clubes y SAD de poner las cuentas a disposición de un órgano de carácter técnico dentro de LaLiga.

Evidenciamos que una de las mayores y más auténticas virtudes del sistema es que: a) va mucho más allá de la normativa UEFA de control financiero; y b) estamos ante un procedimiento refrendado por la totalidad de los propios clubes, con lo cual, entre todos han apoyado la creación de un mecanismo que vela por la sostenibilidad, control efectivo y permanente del estado de sus cuentas, así como un mecanismo sancionador.

### El estudio adopta una metodología científica para asegurar la fiabilidad de los resultados

La variable dependiente (el desempeño económico) se mide a través de multitud de indicadores, todos ellos potencialmente afectados por la NCE. A resultas de dicho proceso, 98 indicadores económicos inicialmente considerados quedaron, a nivel operativo, en 34 categorías. Las 34 categorías se recodificaron en 17 indicadores finales que cumplieran las condiciones de disponibilidad, cobertura, fiabilidad y validez de los datos en las cinco temporadas deportivas que contempla el estudio.



Para asegurarnos del efecto de la NCE, se analiza qué sucede antes y también después de su aplicación

TABLA 1. INDICADORES SELECCIONADOS

1	Match day
2	Retransmisiones
3	Comercialización
4	Aprovisionamientos
5	Otros ingresos
6	Personal no deportivo
7	Personal deportivo
8	Otros gastos de explotación
9	Amortizaciones del inmovilizado inmaterial
10	Amortizaciones del inmovilizado material
11	Amortizaciones jugadores
12	Amortizaciones no jugadores
13	Otras amortizaciones
14	Gastos financieros
15	Beneficios antes de impuestos
16	Impuestos sobre beneficios
17	Resultados netos

Fuente: elaboración propia

Se han seleccionado cuidadosamente los datos para comprobar el impacto de la NCE

Tanto la selección de los 98 indicadores como el proceso de categorización se desarrollaron en coordinación con el Comisión de Control Económico de LaLiga, sin cuya colaboración este estudio no podría haberse realizado. La organización de los datos se realizó bajo el criterio de máxima parsimonia, es decir, respetando la fiabilidad y validez del *input* informativo, al tiempo que maximizando la capacidad explicativa y de resumen de cara a los resultados analíticos.

## ¿Influye el desempeño financiero en el desempeño social? La literatura especializada lo confirma

Tras el objetivo descrito, el estudio se planteaba uno más indirecto, pero de idéntica importancia: contrastar si la mejora en el desempeño financiero impulsa, a su vez, el desempeño social. La confirmación de este efecto positivo supondría una legitimación directa, desde el punto de vista social, de los esfuerzos realizados por los clubes de fútbol en materia de control económico. Aún más, conforme a la literatura especializada<sup>6</sup>, se cerraría el argumento según el cual las mejoras éticas en la cultura corporativa tendrían un efecto general en la sostenibilidad del negocio, en sus diferentes acepciones: económica, social, ambiental y de gobernanza. En este estudio, el énfasis se sitúa sobre el efecto del ejercicio económico responsable sobre los desempeños económico y social.

### El reto de medir el desempeño social al mismo nivel que el económico

La medición de este desempeño social es, sin duda, el desafío más importante desde el punto de vista científico. Los conceptos vinculados al ámbito de lo social son, por naturaleza, altamente complejos y, por lo tanto, su medición también lo es. Para esta ocasión, además había que concretar los indicadores de lo social al mismo nivel que los indicadores más objetivos y clásicos,

propios del ámbito de lo económico. El equipo de investigación determinó dos indicadores directos de desempeño social, numerados en la Tabla 1 como 6 y 7. Así mismo, 1, 2, 3, 5 y 8 se definieron con indicadores indirectos por su potencial de impacto social. La bibliografía académica sobre análisis de impacto social corporativo argumenta sólidamente que la optimización del desempeño financiero y su gestión ética mejora la sostenibilidad del negocio en todas sus dimensiones y, especialmente, en la dimensión social. Por esta razón, este estudio se apoya en interpretaciones en clave social de diferentes indicadores de desempeño económico.

### ¿Qué aportaría el estudio a lo que ya existe hasta la fecha?

Este estudio se sitúa en la línea de investigación que se inicia, aproximadamente, con el cambio de siglo y que abunda en la relación entre el desempeño económico de la empresa y su desempeño social. Las corporaciones, una vez tuvieron claras las ventajas competitivas del respeto ambiental y de la inclusión del mismo en su propia cultura organizacional, han ido introduciendo las demás dimensiones de lo ambiental en su enfoque de gestión. La pregunta, por tanto, sería la siguiente: ya que el desempeño ambiental se ha demostrado como un ámbito de inversión más que de gasto, ¿podría suceder lo mismo con la dimensión social? En un contexto de negocio extremada y crecientemente complejo, la forma de entender el medio ambiente también ha evolucionado, como lo ha hecho el propio concepto impulsado desde las instituciones referentes a nivel global (a modo de ejemplo: desarrollo sostenible, desarrollo local, crecimiento inteligente, etc.).



<sup>6</sup> Entre otros, Franch et al., 2008; Gual & Criado, 2008; Mohr et al., 2001; Vivó & Franch, 2008

**Hoy, la gestión empresarial no se entiende sin conciencia ambiental; y cada vez se entiende menos sin la aportación de valor social.**

Así, el entorno social evoluciona como elemento sobresaliente en la gestión corporativa. El entorno social, en sus ámbitos externo e interno, saca a la palestra los diferentes actores clave vinculados o interesados en el funcionamiento cotidiano de la empresa. Un análisis sociológico básico vería natural que la complejidad social contemporánea se viera reflejada en la cultura corporativa. Aún más, los fines tradicionales de la empresa (a la sazón, generar beneficios económicos), no podrán ya realizarse en los mismos términos de hace décadas, cuando el contexto, el entorno corporativo, era otro radicalmente distinto. Estos elementos justifican que la literatura científica se haya orientado recientemente al análisis de la relación entre las diferentes dimensiones del entorno corporativo (ambiental, económico, social y político); ese entorno, por una parte, configura las claves del éxito organizacional del mercado actual, pero, por otra parte, las hace cada vez más difíciles de alcanzar, lo que progresivamente requiere de mayor esfuerzo y atención.

**El reto del fútbol profesional español: generar beneficios en un ecosistema de negocio socialmente complejo y exigente.**

En el campo que nos atañe en este trabajo (las empresas deportivas y, específicamente, las vinculadas con el fútbol), la línea de investigación donde nos hemos posicionado más arriba, la relación entre el desempeño económico y el social, pone de manifiesto, por cita expresa o por omisión, las dificultades, al tiempo que el interés por el hallazgo de pruebas fehacientes entre ambas dimensiones. Dificultades, básicamente, de carácter metodológico, por otra parte habituales en la investigación científico-social, donde lo inconmensurable, lo tácito, lo subjetivo... son objetos de estudio propios. En definitiva, las dificultades de medición han sido un freno para confirmar la relación entre el *financial performance* y el *social performance*. A pesar de las dificultades, diversos estudios prueban dicha relación a niveles generales de negocio, en diversos sectores de actividad y ámbitos geográficos, viniendo a confirmar que la inversión en la dimensión social, en sus diferentes posibilidades y ámbitos, es rentable para el antiguo objetivo de la rentabilidad financiera (Godfrey&Hatch, 2007; Hirigoyen&Poulain-Rehm, 2014; Margolis&Walsh, 2003; Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003).

**La literatura especializada confirma la relación entre desempeño económico y desempeño social.**

Simultáneamente, los principales trabajos en esta línea reconocen tanto el enorme interés de estudiar a fondo dicha relación como la escasez de diseños de investigación clásicos, sistemáticos y profundos entre ambas "performances", especialmente en el ámbito de la empresa deportiva. Pueden encontrarse trabajos que mantienen con éste similitudes en sus objetivos. Es el caso de Inoue et al. (Inoue, Kent, & Lee, 2011), que investiga la relación *financial performance* y *social performance* utilizando un sólo indicador, el "gasto benéfico", como variable influyente en (impulsor de) *financial performance* en los clubes deportivos profesionales de las cuatro

grandes ligas en EEUU (baloncesto, fútbol americano, béisbol y hockey). Su conclusión de mayor interés subraya el papel clave que juega la asimilación de la RS en la cultura de la empresa como dinamizador real del desempeño financiero. Los trabajos que más sólidamente concluyen la relación directa entre RS y desempeño financiero también subrayan, con la misma claridad, la necesidad de realizar estudios que aclaren inequívocamente esta relación a un nivel experimental, de caso y de detalle (Extejt, 2004).

Aquí se sitúa la intención de este trabajo: aportar científicidad a la investigación de la relación entre la inversión social y el resultado financiero. Es por ello que aceptamos el reto de adoptar un diseño de investigación denominado *cuasi-experimental* en la ciencia tradicional positivista, y aplicarlo específicamente al campo de la empresa deportivo-futbolística.





## Responsabilidad Social: concepto y recorrido en el fútbol profesional español

3

La cultura corporativa en empresas e instituciones se encuentra en período de transición. Se trata de una transición de principios, de fundamentos, con consecuencias decisivas en los modelos de negocio; realmente, diríamos, en los modelos de relaciones socioeconómicas. Hasta hace muy poco, difícilmente se trataba, en el ámbito empresarial, de otros objetivos que no fuesen los económicos. La cultura corporativa está evolucionando a la diversificación de objetivos (económicos y ambientales, sociales y políticos, gobernanza), en el reconocimiento de que las diversas dimensiones del entorno son, todas ellas, claves para la supervivencia y el progreso de la empresa.

**“Control económico” supone abordar la responsabilidad desde el núcleo duro del negocio.**

En este momento de transición, el abordaje directo del control económico tiene un significado especialmente importante.

1. La clave de la NCE es la aplicación de responsabilidad. Se trata de un concepto que se vincula directamente con un funcionamiento ético en el que ha venido siendo el objetivo



principal de cualquier empresa: el beneficio económico. El control estricto y responsable de la gestión económica implica asumir nuevas posiciones éticas en el propio núcleo de la empresa. El abordaje directo del control financiero, del núcleo del negocio, se une a las progresivas presiones ejercidas por el entorno exterior, de manera que la gestión corporativa va cambiando de enfoque “de dentro afuera”, y también “de fuera adentro”, para ir evolucionando a un modelo de gestión más contemporáneo y adaptado al entorno socioeconómico actual, ciertamente complejo.

2. El ejercicio de responsabilidad y el funcionamiento ético “de dentro afuera” (NCE), voluntarista, implica una apuesta de gestión ejecutiva importantísima, que se desarrolla en sinergia con las presiones exteriores. Los actores que se relacionan con la empresa son ya *stakeholders*, posiciones de interés con las que hay que redefinir relaciones debido al nuevo entorno de trabajo y su complejidad. De este modo, la responsabilidad se torna social, no sólo en sentido interno y de objetivos primarios clásicos (económicos), sino también en sentido más amplio: toda la organización ha de ejercer responsabilidad si quiere competir en el “nuevo” contexto de mercado. Aparece así la responsabilidad social, que extiende la responsabilidad más allá del accionista; que hace necesario considerar la empresa como un actor relacional en un entorno de alta complejidad: multitud de actores, cada uno con su posición e intereses; posiciones que son dinámicas, en el mercado más cambiante de la historia; que además combina influencias de diferente procedencia y alcance (desde el puramente local y micro al más macro o global).
3. Se trata de un entorno enormemente difícil de gestionar sin el apoyo en valores fuertes. La gestión responsable se está convirtiendo en una obligación para el mantenimiento

del negocio. Empezó manifestándose como un ejercicio de marketing y evoluciona rápidamente hacia una necesidad para la sostenibilidad de las relaciones. El entorno de alta complejidad presiona a la transparencia, la *accountability*, la buena gobernanza, la buena fe, el respeto ambiental, etc., mucho más allá de lemas corporativos. Son, y lo serán cada vez más, requisitos de la empresa para que los clientes, que también viven en ese entorno de complejidad, inestabilidad e incertidumbre, depositen su confianza en los productos y servicios del proveedor que más credibilidad y confianza sea capaz de ofrecer.

4. Estas posiciones no se consiguen a través del adoctrinamiento comercial clásico, ni del discurso construido del nivel ejecutivo (que rápidamente se verá vacío ante el mínimo caso de incoherencia o irresponsabilidad), sino de la comprensión de que cada elemento que compone la empresa ha de participar de dicha ética, formada por el conjunto de valores fuertes, hoy ya herramientas clave para las relaciones en el nuevo mercado. Los huecos, errores o puntos flacos pueden ocasionar grandes fracasos corporativos, pues en nuestro entorno multicomunicado y de información instantánea, una falta leve puede tener como consecuencia la pérdida de clientes potenciales en nuevos mercados (quizá en otra parte del mundo).
5. Por lo tanto, los objetivos, clásicamente económicos, aunque no dejan de ser importantes, se consiguen de una forma necesariamente diferente, que pasa por el acuerdo tácito, por asentimiento, casi obvio, de que cada pieza de la empresa trabaja bajo unas reglas éticas irrenunciables. No tanto ya (cada vez menos) por imposición externa bajo normativa legal, sino por convencimiento y por cultura de los negocios. Porque sin transparencia,



buena gobernanza, responsabilidad económica (NCE), rendición de cuentas (NCE), negociación abierta, participación social, buena fe, respeto ambiental... no hay, o no habrá, beneficio económico.

En definitiva, el concepto de RS que manejamos se refiere a una forma de gestión integral, a una posición ética que lleva a la empresa "más allá de las normativas"; es, simplemente, hacer más de lo que se debe. Cualquier norma, como tal, es de obligado cumplimiento, mientras que una gestión ética y responsable supera a la norma y llega a la conciencia, a la creencia de que una gestión económica responsable es buena en sí misma y también para la empresa. Que una buena gobernanza es buena en sí misma y también para la empresa. La gestión responsable de la organización, en sus diferentes departamentos, es una garantía de éxito y sostenibilidad del negocio, porque nos distingue como actores sociales sobresalientes.

**Cultura de la responsabilidad: ningún puesto en la empresa se plantea ser o no responsable. Simplemente, lo es.**

De este modo, la RS quedaría configurada en el seno de la empresa como un elemento nativo de la gestión habitual, como un elemento cultural, más que como un objetivo en sí. Del mismo modo que en la empresa de transportes no se cuestiona que los paquetes han de tratarse con cuidado; igual que en la empresa de mantenimiento está claro, a todos los niveles, que fontaneros, electricistas o albañiles se ocupan cada uno de su especialidad; como en el bufete de abogados la documentación ha de almacenarse ordenadamente según determinados criterios. Se trata de ejemplos en los que la cultura empresarial asume, sin planteárselo, dichos elementos. Son elementos culturales. Que en una compañía se comparta esta cultura de la RS, significa que nadie en ella se plantea el modo adecuado de tratar con un proveedor, de gestionar una factura o de relacionarse con un cliente, pues sólo hay un modo posible: el bueno, el adecuado, el ético y responsable.



NEGOCIO TRADICIONAL

NEGOCIO CONTEMPORANEO

## La responsabilidad social y el deporte

Es clara la comunión de esta actividad con valores fundamentales para la sociedad actual: salud, compañerismo, convivencia, ayuda mutua, trabajo en equipo, superación personal y colectiva, son sólo algunos de ellos. De aquí que el deporte se encuentre, habitualmente, en el centro de las acciones de RS ejecutadas por multitud de compañías e instituciones. La apuesta por el deporte se interpreta como la apuesta por todos sus valores.

## El fútbol genera identidad social

El fútbol participa de todos estos valores y oportunidades socioculturales. En el mundo en general, y en España en particular, el fútbol es el centro de referencia del ocio de muchas personas. Tiene la capacidad de igualar y traer a espacios comunes a todo tipo de personas. Trasciende culturas, edades y géneros como muy pocas actividades sociales. El fútbol crea identidades comunes, que hacen participar de la misma emoción a una humanidad extremadamente diversa, trascendiendo todo tipo de fronteras.

## La responsabilidad social, referencia para la gestión deportiva. El fútbol, motor de responsabilidad social

Estas realidades posicionan al fútbol profesional en el centro de este entorno social y emocional. Hemos de ser conscientes de que ocupamos una posición absolutamente privilegiada en este sentido, pero también de una gran responsabilidad. Las empresas y personas que, con nuestra actividad, participamos de esta posición, tenemos un impacto potencial como pocas otras organizaciones y personas. En términos de RS, podríamos decir que un comportamiento y actitud responsables en nuestra actividad cotidiana generará un impacto social mayor que el de muchas otras actividades sociales y económicas. Por todo ello, podría decirse que el fútbol profesional y los actores vinculados directa e indirectamente a esta actividad, podrían convertirse en promotores de valor social, reflejando o siendo ejemplos de buenas prácticas económicas, sociales, y ambientales.



## La Normativa de Control Económico y el proyecto Fair Play Social: hacia la cultura de la responsabilidad social

4

El primer paso para la gestión estratégica de la RS es tomar conciencia de esta importancia, es decir, ser conscientes de la centralidad del fútbol en la sociedad y tratar de traducir nuestras acciones y gestiones responsables de la actividad cotidiana a nuestros *stakeholders* (a los actores sociales que se relacionan con nosotros habitualmente).

Es aquí donde se justifica el Mapa de la RS de LaLiga. Es el primer paso para diagnosticar qué se está haciendo en términos de acción social, “fotografiando” la actividad cotidiana del sector. Este mapa posibilitará un autoconocimiento organizado, sistematizado en base a estándares internacionales. Básicamente, trata de evaluar, a la luz de estos estándares, qué estamos haciendo y en qué podemos mejorar. Avanzaremos así hacia un planeamiento de la acción social corporativa que, en breve plazo, conseguirá que nos beneficiemos de la cultura de la RS, tanto nosotros mismos como el resto de actores con los que nos relacionamos en nuestro entorno socioeconómico cotidiano.

El análisis sobre estándares internacionales facilitará, en una fase más avanzada del proyecto, que el sector pueda beneficiarse de otra metodología de trabajo en RS. Así, la organización de proyectos y actividades por dimensiones (a modo de ejemplo podrían ser: diversidad cultural, salud, afición y seguidores, medioambiente, inclusión social, etc.), evita promocionar a unas

materias, colectivos o sectores sociales por encima de otros. A su vez, permitirá organizar todos los proyectos que se vienen desarrollando sobre la base de unos criterios de actuación predefinidos que facilitará medir<sup>7</sup> el impacto de cada acción y su posterior reporte social.

Portanto, esta metodología facilita enormemente cambiar el entorno de una manera más justa y equilibrada, además de asentar los cimientos de una verdadera cultura de la responsabilidad. Cómo abordaremos en este apartado, esta nueva metodología es consecuencia directa de la propia aplicación de la NCE.

**La visión social de la NCE: legitimar ante la sociedad la gestión del fútbol y contribuir al impacto positivo en el entorno.**

**Tabla nº 2.** En esta ilustración representamos como la RS se incorpora al *core business* de la organización y, a partir de ahí, proyecta y exterioriza, de una manera más creíble ante la sociedad, los distintos ítems que se persiguen<sup>8</sup>.



<sup>7</sup> ¿Se puede medir la RS? En la actualidad es posible “medir” o “evaluar” todo lo relacionado con la RS. Los indicadores internacionales son los que marcan la referencia en cada uno de los ámbitos de actuación en los que se divide la actividad de cualquier empresa, sea grande o pequeña, y con independencia de a lo que se dedique. La NCE responde a varios de los indicadores de RS para las organizaciones profesionales deportivas, desarrollados por los únicos estudios internacionales que han analizado el fenómeno. Entre ellos, hemos seleccionado la dimensión/mayor indicador correspondientes a la denominada “responsabilidad económica”. Como consecuencia de ello, igualmente deducimos que la efectiva aplicación de la NCE ha trasladado a los clubes y SAD una metodología de gestión plenamente identificada, vinculada y alineada con los indicadores y estudios internacionales que vinculan la incorporación efectiva de los principios de la RS a los órganos de dirección de los clubes.

<sup>8</sup> Fuente: elaboración propia.

**Fundaciones 2016-2017**

Alavés	Eibar	Leganés	R. Sociedad
Athletic	Espanyol	Málaga	Sevilla
Atlético	FC Barcelona	Osasuna	Sporting
Celta	Granada	R. Betis	Valencia
Deportivo	Las Palmas	R. Madrid	Villarreal
Alcorcón	Girona	Nástic	Tenerife
Almería	Huesca	Numancia	UCAM Murcia CF
Cádiz	Levante	R. Oviedo	Valladolid
Córdoba	Lugo	Rayo	Zaragoza
Elche	Mallorca	Reus	
Getafe	Mirandés	Sevilla At.	

La RS, gracias a la NCE, está ahora localizada en el corazón de los órganos de gobierno de clubes y fundaciones. Con seguridad, podemos avanzar que todavía no se es muy consciente de ello, en el sentido de aprovechar las potencialidades que reporta para la organización

**Dicho en términos futbolísticos, “el fichaje estrella está hecho”. Ahora toca descubrir todo su talento y aprovechar la ventaja competitiva que aporta.**

**La cultura de la responsabilidad social del fútbol profesional español parte de una norma. El proyecto Fair Play Social lo evidencia y comunica a los stakeholders.**

El ya analizado diseño de funcionamiento de la NCE, permite que la Comisión de Control Económico funcione de facto como una entidad de *accountability* que, de hecho, desempeña un claro papel de *compliance officer* en materia financiera, circunstancia que ha terminado favoreciendo la incorporación de la cultura del cumplimiento normativo en el modelo de gestión del club de fútbol profesional. Con este estudio queremos evidenciar

que, además de funcionar con un claro papel de *compliance officer* financiero y normativo, también lo es social.

En este sentido, sobre la base de todo lo expuesto hasta ahora, y en orden a disponer de una herramienta que haya analizado la generalidad de los elementos que han tenido impacto sobre el concepto de la RS, consideramos necesario examinar no sólo la NCE, sino otras disposiciones legales impulsadas por LaLiga<sup>9</sup> desde una perspectiva eminentemente social. O lo que es lo mismo “analizar la parte más social de la Ley”. Para ello, hemos identificado si de su articulado y de la propia configuración de sus principios generales e instrumentos de control, se desprenden elementos que estén alineados con los principios generales de la RS contenidos en las referencias legales básicas a nivel internacional y nacional.

### ¿Cuáles son esas referencias legales a nivel internacional?

La Estrategia Renovada de la Unión Europea sobre Responsabilidad Social de las Empresas, las Líneas Directrices de la OCDE para las Empresas Multinacionales, los Diez Principios de la Iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas; la Declaración Tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT, los principios rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos, los principios de inversión responsable de Naciones Unidas (PRI), la norma ISO 26000, así como el GRI Global Reporting Initiative.

### ¿Qué referencias legales tenemos en España?

La Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas (2014-2020), fruto de la cual se publicó la Orden ESS/1554/2016, de 29 de septiembre, por la que se regula el procedimiento para el registro y publicación de las memorias de responsabilidad social y sostenibilidad de las empresas, organizaciones y administraciones públicas.

### La adopción de la NCE regula el impacto social del fútbol a través de su influencia

Una de las consecuencias más destacadas que podemos extraer de la NCE es el ejercicio de la influencia social de la organización, o lo que es lo mismo, su capacidad de repercusión sobre las relaciones económicas, la autoridad legal/política y la opinión pública. Dicho principio se correspondería con el concepto de influencia que viene utilizándose habitualmente en las distintas referencias internacionales sobre RS.

<sup>9</sup> Como es el caso del Real Decreto Ley 5/2015 de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional.

### ¿Qué importancia tiene esta capacidad de influencia en nuestro vigente contexto social?

Podrá ser utilizado como un instrumento determinante para legitimar ante la sociedad el compromiso del fútbol profesional español con la visión más contemporánea y más comprometida con la gestión sostenible de los negocios. Resulta objetivamente acreditado que la aplicación de la NCE implica la traslación efectiva de los citados principios rectores de sostenibilidad al ámbito de la actividad ordinaria de administración de clubes desde dos perspectivas claramente diferenciadas. Por una parte, por aplicación directa de sus normas conforme a su situación económica y financiera; de otra, eminentemente preventiva, a los efectos de su eventual aplicación a los clubes que no mantengan la situación de excelencia financiera. A resultas de lo cual, sus principios rectores son de aplicación a todo el fútbol profesional español.



**Tabla nº 3. Avance de datos sobre responsabilidad social en el fútbol profesional español y avance de los resultados del análisis**

AVANCE DE DATOS SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL FÚTBOL PROFESIONAL ESPAÑOL				
Análisis del FPS vs Normas Control Económico (NCE)	Qué es la ISO 26000	Qué es la GR 14	Qué es la IQNet SR 10	Qué es la NTP687
<p><b>¿Qué hemos hecho?</b></p> <p>El estudio elaborado por el equipo del Fair Play Social de LaLiga se ha planteado como objetivo identificar si con la implantación de las NCE se han encontrado elementos que estén alineados con los principios generales de la responsabilidad social, contenidos en diferentes referencias legales básicas que aquí expresamos.</p> <p><b>¿Qué hemos detectado?</b></p> <p>Se ha detectado que la efectiva aplicación de las NCE ha trasladado a los clubes y SAD una metodología de gestión plenamente identificada, vinculada y alineada con los indicadores que vinculan la incorporación efectiva de los principios de RS a los órganos de dirección de los clubes y SAD.</p> <p><b>¿Qué queda por hacer?</b></p> <p>Recibir una encuesta remitida a cada uno de los clubes y SAD para extraer el mapa situacional de las actividades y programas de RS que están realizando, bien a través de sus propias fundaciones, o bien a través de los propios clubes y SAD.</p> <p>El objetivo último es poder contrastar si los programas de RS de LaLiga está alineados con el de los clubes y SAD y poder parametrizar un programa común con ellos.</p>	<p>La ISO 26000 es una norma internacional ISO que ayuda a todo tipo de organización a operar de una manera socialmente responsable siguiendo los indicadores y puntos que se expresan en su guía.</p>	<p>Es un centro oficial que colabora con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio ambiente, que evalúa el desempeño económico, social y ambiental de las empresas.</p>	<p>Es el estándar internacional desarrollado por IQNet, recoge las mejores prácticas y recomendaciones a nivel internacional en materia de responsabilidad social, buen gobierno, sostenibilidad y compromiso con los grupos de interés.</p>	<p>Son guías de buenas prácticas que analiza el Área Interna de la empresa relacionado con las acciones que hace la empresa hacia sus trabajadores y las relaciones externas que mantiene la empresa con la comunidad.</p>
	<b>Indicadores de la ISO 26000</b>	<b>Indicadores GR 14</b>	<b>Indicadores IQNet SR 10</b>	<b>Indicadores NTP687</b>
	1.- Gobernanza organizacional.	1.- Categ. Económica.	1.- Contexto de la organización.	1.- Area interna.
	2.- Derechos humanos.	2.- Categ. Ambiental.	2.- Liderazgo.	2.- Area externa.
	3.- Prácticas laborales.	3.- Categ. Social.	3.- Planificación.	
	4.- Medio ambiente.		4.- Soporte.	
	5.- Prácticas justas de operación.		5.- Operación y grupos interés.	
	6.- Asuntos de consumidores.		6.- Evaluación del desempeño.	
7.- Participación activa y desarrollo de la comunidad.		7.- Mejora.		

AVANCE DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS					
OBJETIVOS DE NORMAS DE CONTROL ECONÓMICO (NCE)		ALINEACIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE RS CON LOS OBJETIVOS DE LAS NCE			
a)	<b>Mejorar la capacidad económica y financiera de los clubes</b> , incrementando su transparencia y credibilidad	Prácticas justas de operación	Económica Social	Contexto de la Organización	Área externa
				Liderazgo	
				Operación y Grupos de Interés	
b)	Otorgar la debida importancia a la <b>protección de los acreedores</b> , garantizando que los clubes salden puntualmente sus deudas con los <b>jugadores, AAPP</b>	Gobernanza organizacional	Económica Social	Contexto de la Organización Planificación Operación y grupos de interés	Área interna-externa
		Prácticas laborales			
		Prácticas justas de operación			
		Asuntos de consumidores			
		Participación activa y desarrollo de la comunidad			
c)	Fomentar una mayor <b>disciplina y racionalidad de las finanzas</b> de los clubes	Prácticas justas de operación	Económica Social	Soporte Operación y grupos de interés	Área interna
		Asuntos de consumidores			
d)	Alentar a los clubes a <b>operar en base a sus propias capacidades de ingresos</b>	Prácticas justas de operación	Económica Social	Planificación	Área interna
e)	Fomentar el <b>gasto razonable</b> en beneficio del fútbol a largo plazo	Gobernanza organizacional	Económica Ambiental Social	Liderazgo Planificación Soporte	Área interna-externa
		Prácticas justas de operación			
		Asuntos de consumidores			
		Participación activa y desarrollo de la comunidad			
f)	Proteger la viabilidad y <b>sostenibilidad</b> a LP de LaLiga y los clubes	Gobernanza organizacional	Económica Ambiental Social	Planificación Soporte	Área interna-externa
		Prácticas justas de operación			
		Asuntos de consumidores			
		Participación activa y desarrollo de la comunidad			

Indicadores del grado de alineación

Indicador de alineación <b>media</b>
Indicador de alineación <b>alta</b>
Indicador de alineación <b>muy alta</b>

Además de las referencias representadas en la tabla, la propia NCE contempla una **política de incentivos para promover la efectiva aplicación de la RSC en la actividad de los clubes**. Su efectiva inclusión tendrá un impacto más positivo en los estados contables de los clubes que lo asuman. Estaríamos ante principios que incentivan la puesta en marcha de proyectos sociales. Así se recoge literalmente en el Anexo 1.8 del Reglamento de Control Económico de los Clubes y Sociedades Anónimas Deportivas afiliados a LaLiga (Control económico a posteriori).

### “Anexo 1.8 Gastos relevantes

4. No se incluyen la amortización/deterioro del inmovilizado intangible, gastos en actividades directamente atribuibles al desarrollo de cantera, gastos en actividades directamente atribuibles al desarrollo comunitario, y otros débitos o cargas no monetarias, costes financieros atribuibles a la construcción de inmovilizado material, gastos fiscales o determinados gastos derivados de operaciones no relacionadas con el fútbol.

#### i) Gastos en actividades de desarrollo comunitario

Podrán realizarse los ajustes pertinentes de modo que los gastos de desarrollo comunitario queden excluidos del cálculo del resultado del punto de equilibrio. Los gastos en actividades de desarrollo comunitario se refieren a gastos directamente atribuibles (a saber, que se habrían evitado de no haber llevado a cabo el club actividades de desarrollo comunitario) a actividades para beneficio público con objeto de fomentar la participación en el deporte y potenciar el desarrollo social.



- i.1) Entre las actividades de desarrollo comunitario se encuentran, entre otras, las siguientes:
  - i. El fomento de la educación.
  - ii. El fomento de la salud.
  - iii. El fomento de la igualdad e inclusión social.
  - iv. La prevención o disminución de la pobreza.
  - v. El fomento de los derechos humanos, la resolución de conflictos o la promoción de la armonía e igualdad religiosa o racial y la diversidad.
  - vi. El fomento del deporte aficionado.
  - vii. El fomento de la protección o mejora del medio ambiente.
  - viii. La ayuda a aquellos que lo necesiten debido a su juventud, edad, salud, discapacidad, situación económica u otras carencias.
- i.2) Entre los gastos directamente atribuibles y que, por lo tanto, NO se tendrán en cuenta a la hora de calcular los gastos relevantes, se encuentran los siguientes:
  - i. Costes de materiales y servicios usados o consumidos a la hora de llevar a cabo las actividades de desarrollo comunitario.
  - ii. Costes de retribuciones a empleados completamente implicados en actividades de desarrollo comunitario.
  - iii. Donaciones a otras entidades cuyo objeto sea promover la participación en el deporte o fomentar el desarrollo social”.

¿Qué otras referencias directas de naturaleza puramente social encontramos en la NCE?

Además de las referencias sociales incluidas en la NCE, la repercusión y grado de influencia desde una perspectiva puramente social de LaLiga quedan completamente evidenciados en otras referencias legales impulsadas y gestionadas por ella. Así, las dimensiones internacionales contempladas en la Guía ISO 26000 correspondientes a las **Prácticas laborales**, así como la de **Participación activa y desarrollo de la comunidad**, estarían desarrolladas muy especialmente por medio del RD 5/2015 de la centralización de los derechos televisivos.



## ¿Qué impacto social tiene el Real Decreto Ley 5/2015?

El Artículo 6 de dicha norma establece las obligaciones de las entidades participantes en el Campeonato Nacional de Liga. Más concretamente, deberán cumplir anualmente con las siguientes obligaciones, en proporción a los ingresos que obtengan por la comercialización conjunta de los derechos audiovisuales. El objetivo de la norma recoge literalmente y sin ambages la evidente finalidad social de dicho compromiso: (sic) "mejorar la promoción y funcionamiento de la competición y contribuir al fomento del deporte en general, cada uno de los clubes y entidades participantes en el Campeonato Nacional de Liga, en cualquiera de sus categorías".

Así, dicho compromiso se concreta en los siguientes porcentajes:

- a. **Un 1 por 100 se entregará a la Real Federación Española de Fútbol, como contribución solidaria al desarrollo del fútbol aficionado.** Esa cantidad podrá incrementarse en el marco del convenio al que se refiere el artículo 28 del Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas y Registro de Asociaciones Deportivas (Art. 6 1 c) del Real Decreto Ley 5/2015.
- b. **Hasta un 1 por 100 se entregará al Consejo Superior de Deportes,** que lo destinará a financiar, en la cuantía y los términos que reglamentariamente se establezcan, los costes de los sistemas públicos de protección social que correspondan a los trabajadores que tengan la condición de deportista de alto nivel y para quienes el deporte constituya su actividad principal y, en su caso, los convenios especiales que permitan su inclusión en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos. Asimismo, podrán destinarse a financiar ayudas a deportistas que participen en competiciones internacionales (Art. 6 1 d) del Real Decreto Ley 5/2015).
- c. **Hasta un 0,5 por 100 se entregará al Consejo Superior de Deportes,** que lo destinará, en la cuantía y los términos que reglamentariamente se establezcan, a las siguientes finalidades, por orden de preferencia:
  1. Ayudas a las entidades que participen en la **Primera División de Fútbol Femenino**, para financiar el pago de las cuotas empresariales correspondientes a la contratación de deportistas y entrenadores incluidos en el Régimen General de la Seguridad Social, así como a las deportistas y entrenadores, para financiar el pago de las cuotas del trabajador.
  2. Ayudas a las entidades que participen en la **Segunda División B del Campeonato Nacional de Liga**, para financiar el pago de las cuotas empresariales correspondientes a la contratación de deportistas y entrenadores incluidos en el Régimen General de la Seguridad Social, así como a los deportistas y entrenadores, para financiar el pago de las cuotas del trabajador.
  3. Ayudas a las **asociaciones o sindicatos de futbolistas, árbitros, entrenadores y preparadores físicos**, en función del número de licencias que ostente cada una en las categorías nacionales. Cuando dentro de un mismo colectivo existiesen varias asociaciones o sindicatos, se asignarán las cantidades en función de su representatividad acreditada.



El Consejo Superior de Deportes podrá suscribir convenios con esas asociaciones para que los recursos obtenidos se empleen en facilitar la inserción en el mercado de trabajo de esos deportistas cuando finalice su dedicación al fútbol, así como a financiar sus gastos de funcionamiento (Art. 6 1 e) del Real Decreto Ley 5/2015).

Por otra parte, LaLiga aprobó, el pasado 9 de octubre del 2015, aportar el 0,5% de dichos fondos para la AFE, con el propósito de realizar actividades encaminadas a:

1. Formación de los futbolistas encaminada a su posterior inserción en el mercado laboral.
2. Las dirigidas al mantenimiento de la promoción profesional, la ocupación efectiva y demás derechos laborales de los futbolistas profesionales.
3. La constitución de un Fondo de Emergencia para atender a futbolistas en situación de necesidad.
4. Así como todas aquellas destinadas a mejorar la situación de los futbolistas profesionales a la finalización de su carrera deportiva.

Pero la verdadera virtualidad de este sistema radica en:

- a) La propia regulación legal de la comercialización conjunta de los derechos televisivos, que impide la concurrencia de cualquier criterio de reparto arbitrario y, en sí mismo, garantiza el buen gobierno y transparencia en la gestión de las cantidades recaudadas.
- b) Que sean los propios *stakeholders* nucleares en el desarrollo y buen fin de la competición deportiva y, por ende, más cercanos al ámbito de actuación de LaLiga, los que terminan gestionando el porcentaje de dichos fondos. Hablamos de la Real Federación Española de Fútbol, la Asociación de Futbolistas Españoles y el Consejo Superior de Deportes.
- c) Su efecto es claramente expansivo al fútbol no profesional en España. En ese sentido, resulta clave la estrategia de LaLiga por extender los principios del buen gobierno y sostenibilidad financiera a los clubes no profesionales (foco recurrente de desajustes financieros, que termina por tener un impacto negativo en términos de generar deuda pública), así como, muy especialmente, para el resto de competiciones en la generalidad de disciplinas deportivas.



En definitiva, como apuntábamos unas líneas más arriba, la capacidad de influencia de LaLiga se materializa en el pleno desarrollo de las dimensiones internacionales de participación activa y desarrollo de la comunidad. El resultado evidencia que se genera una repercusión positiva directa sobre:

- a) La sostenibilidad financiera de aquellas entidades deportivas que descienden de categoría.
- b) El desarrollo del fútbol aficionado.
- c) La protección social de los deportistas de alto nivel.
- d) La promoción de la participación de deportistas españoles en competiciones internacionales.
- e) La protección social de los deportistas en el ámbito del fútbol aficionado.
- f) La promoción del movimiento asociativo en la modalidad deportiva de fútbol.
- g) La promoción de mecanismos de asistencia mutua entre los futbolistas.



## Resultados económicos – resultados sociales

---

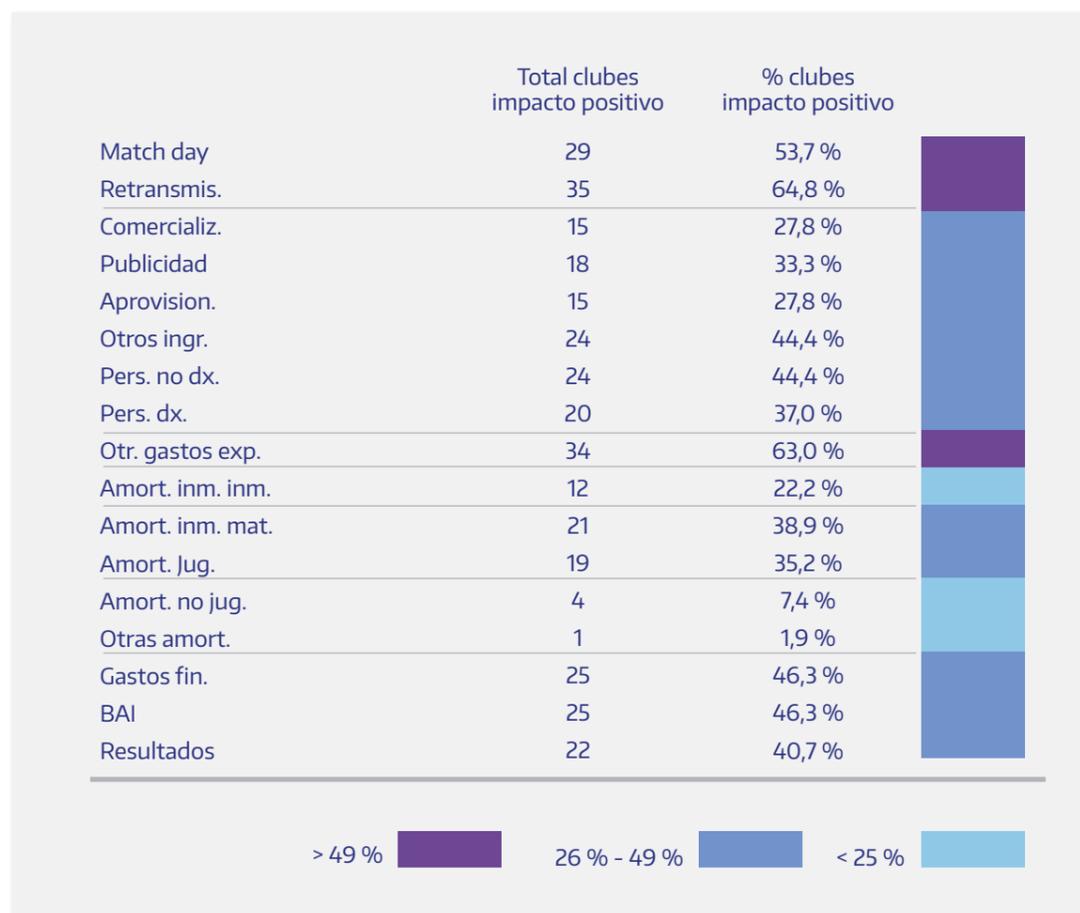
5

En términos generales, consideramos que la asunción de la NCE puede entenderse como la primera gran iniciativa en la línea del espíritu de gestión responsable que comparte la RSC. Los resultados básicos muestran que esta gestión responsable ha sido positiva para los indicadores económicos y, por lo tanto, para la sostenibilidad e impacto de los clubes en su entorno socioeconómico.

Para una mayor claridad expositiva, optamos por comenzar a ofrecer un resumen de los **principales resultados económicos** con carácter previo al análisis de los **resultados sociales**.

## V.1 Resultados económicos

**Tabla nº 4:** Número y porcentaje de clubes con impacto positivo de la NCE en su comportamiento económico<sup>10</sup>.



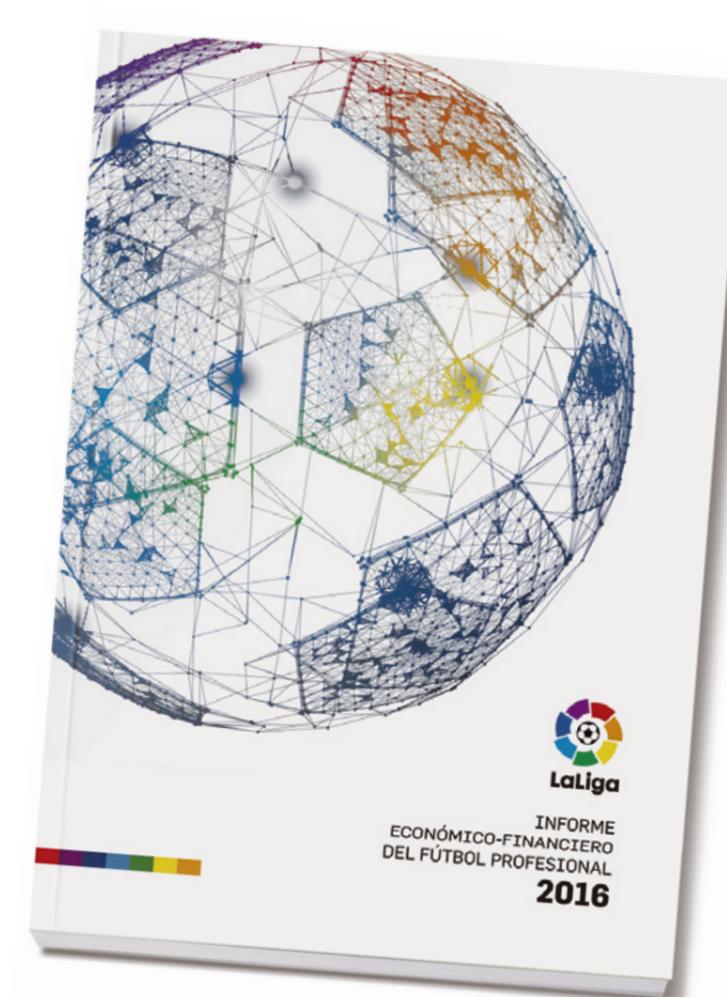
Mientras se edita el presente informe, ha sido publicado el Informe Económico-Financiero del Fútbol Profesional 2016. Los datos que muestra son referidos a indicadores económico-financieros. Por otra parte, en el presente informe se muestra información agregada referida a número de clubes y el impacto que en dicho grupo de clubes ha tenido la NCE. Así, a pesar de utilizar metodologías y enfoques diferentes, ambos muestran resultados coherentes entre sí. Podemos observar, por ejemplo, que todos los indicadores que componen los ingresos de LaLiga en el Informe Económico 2016 evolucionan al alza desde 2011-12 (pág. 41 y siguientes), y los datos que mostramos en el presente informe indican, como se observa en la Tabla 4, que la mayoría de los clubes muestran impactos positivos de la NCE en los principales indicadores de ingresos.

<sup>10</sup> Fuente: elaboración propia.

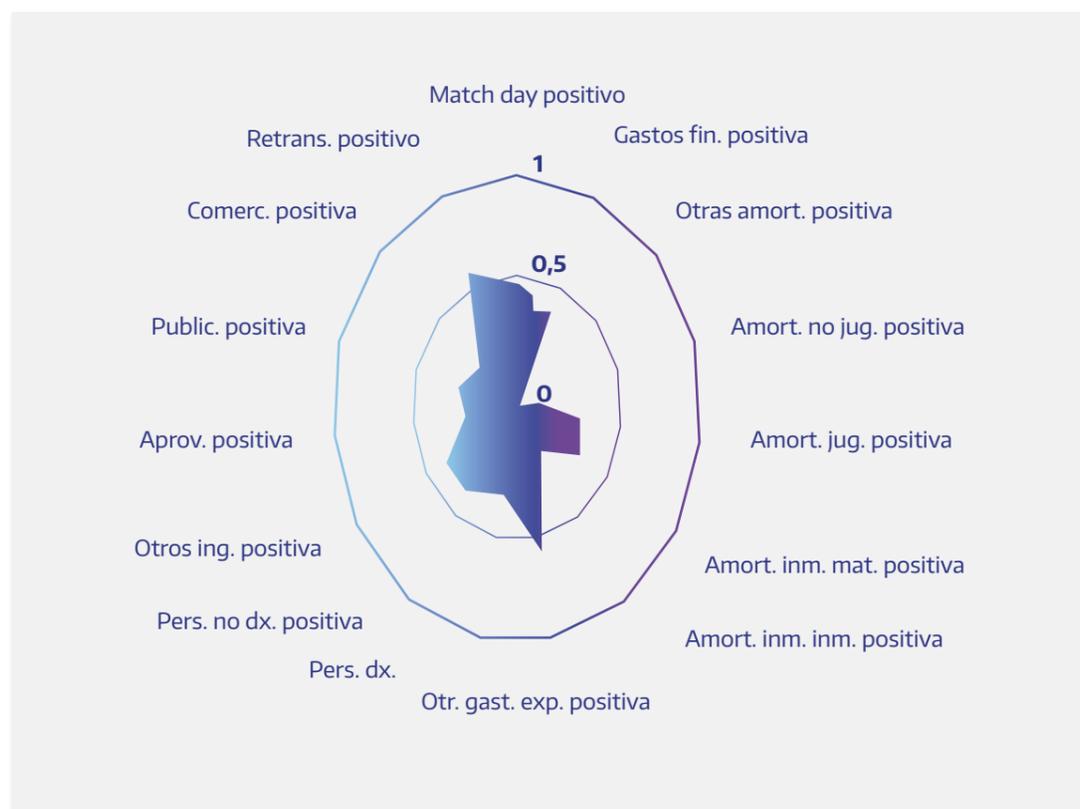
Otro ejemplo de coherencia lo encontramos en los BAI (beneficios antes de impuestos) o en los resultados en general, donde el Informe Económico-Financiero indica mejoras monetarias (relativas a €) superiores al 100%. Como se indica a continuación, los BAI y los resultados mejoran tras la NCE en más del 40% de los clubes.

Algunos de los datos más destacables son los que se exponen a continuación:

1. Más del 40% de los clubes muestran mejoría una cuenta de resultados mejorada tras la entrada en vigor de la NCE.
2. Los beneficios antes de impuestos han mejorado en más del 46% de los clubes.
3. Entre el 25% y el 50% de los clubes muestran en la mayoría de los indicadores económicos medidos.
4. En tres indicadores (representados en color morado) se supera la mitad de los clubes que muestran mejoría en su desempeño financiero: *Match day* y *Retransmisiones*, además, se relacionan directamente con el impacto social de los clubes y los consiguientes efectos positivos en el medio plazo (imagen pública, marca, dinámica de negocio, presencia social, etc.). *Otros gastos de explotación* se relacionan, a su vez, con un desempeño financiero sano, pues los *beneficios antes de impuestos* y los *resultados* muestran también, en general, un buen comportamiento post-NCE.
5. Tan sólo tres indicadores económicos muestran un alto potencial de mejoría, por cuanto que menos de una cuarta parte de los clubes muestran mejorías financieras en dichos indicadores tras la entrada en vigor de la NCE (representados en color azul claro).



**Tabla nº 5:** Mapa general de potencial de mejoría<sup>11</sup>.

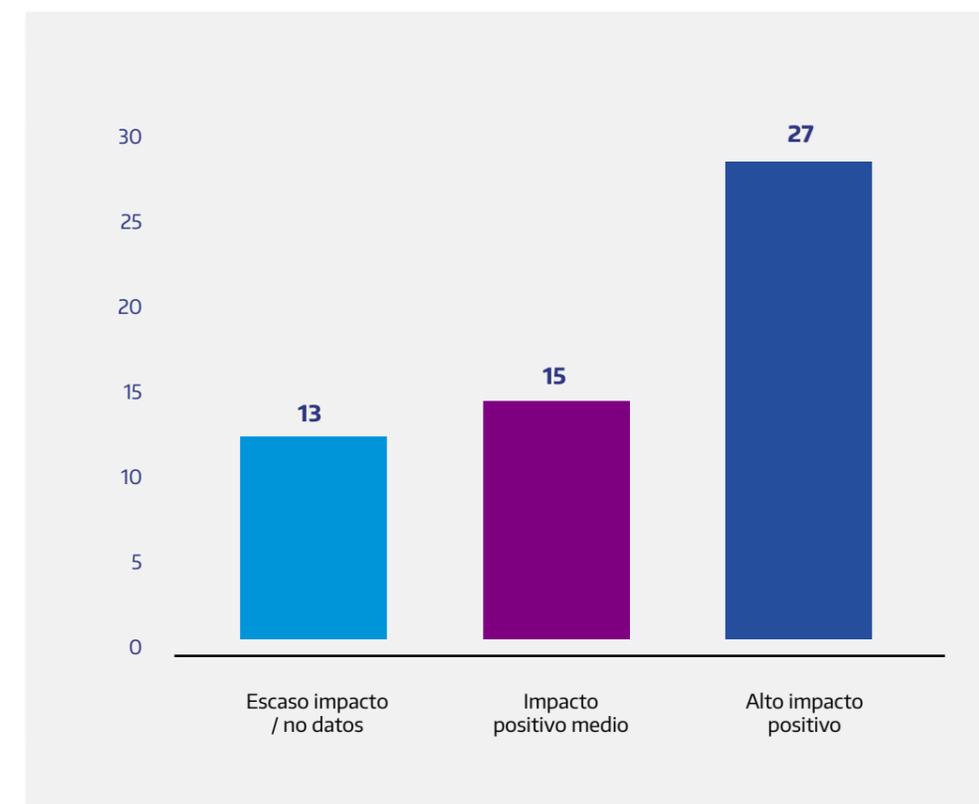


Si señalamos el centro del gráfico como “No ha habido cambio positivo tras la NCE” y el límite exterior del mismo como “Absolutamente todos los clubes han mejorado”, podemos señalar tres observaciones básicas:

1. Aún tenemos un amplio margen de mejora, en general, en el conjunto de indicadores. No obstante, considerando que la NCE apenas lleva tres temporadas en vigor, se observan grandes logros tras 2012.
2. En *retransmisiones*, *match day* y *otros gastos*, el cambio positivo ha sido radical, quedando el potencial de mejora claramente por debajo de la mitad del total posible.
3. En la mayoría de los indicadores, en apenas tres temporadas la mejora se acerca a la mitad del total de clubes, lo cual es un éxito considerando las circunstancias, los plazos y el contexto.

<sup>11</sup> Fuente: elaboración propia.

**Tabla nº 6:** Impacto positivo de la NCE en el desempeño económico. Número de clubes según impacto<sup>12</sup>.



Hemos realizado un análisis de reducción de datos (*clusteranalysis*) para agrupar los clubes según el nivel de impacto positivo de la NCE en su gestión. Observamos así que hay tres tipos de clubes, según su comportamiento respecto al impacto de la NCE:

- Clubes que, o bien no han ofrecido datos para poder realizar un análisis fiable y válido, o bien arrojan impacto positivo en tan sólo tres (como máximo) indicadores financieros. Son un grupo de 13 clubes en total. Podemos decir que es un grupo reducido, en especial si tenemos en cuenta que incluye a los clubes que no han podido aportar datos al análisis, es decir, no sabemos a ciencia cierta.
- Clubes que mejoran claramente entre 4 y 6 indicadores económicos. Son un total de 15.
- Clubes que mejoran 7 o más indicadores de los incluidos en el análisis. Se trata del grupo más numeroso, con un total de 27 entidades.

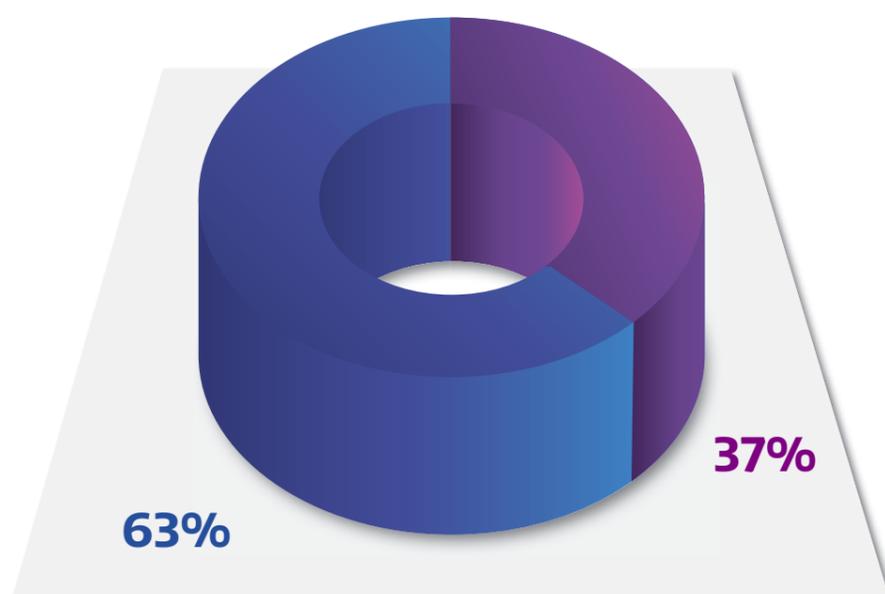
<sup>12</sup> Fuente: elaboración propia.

## ¿Qué efecto ha tenido la entrada en vigor de la NCE en los resultados de los clubes?

De manera resumida podemos realizar las siguientes afirmaciones:

- El tamaño del club NO se relaciona o vincula con el impacto de la NCE. Es decir, se dan altos impactos positivos en clubes tanto grandes como medianos o pequeños.
- La pertenencia a una categoría deportiva determinada (Liga Santander o Liga 1|2|3) no se relaciona con mayores impactos positivos de la NCE. Es decir, los efectos positivos de la NCE se dan independientemente de la categoría deportiva en la que el club milita.
- Los clubes en los que mayor impacto positivo ha tenido la NCE muestran también evolución positiva tanto en su cuenta de resultados como de beneficios antes de impuestos.

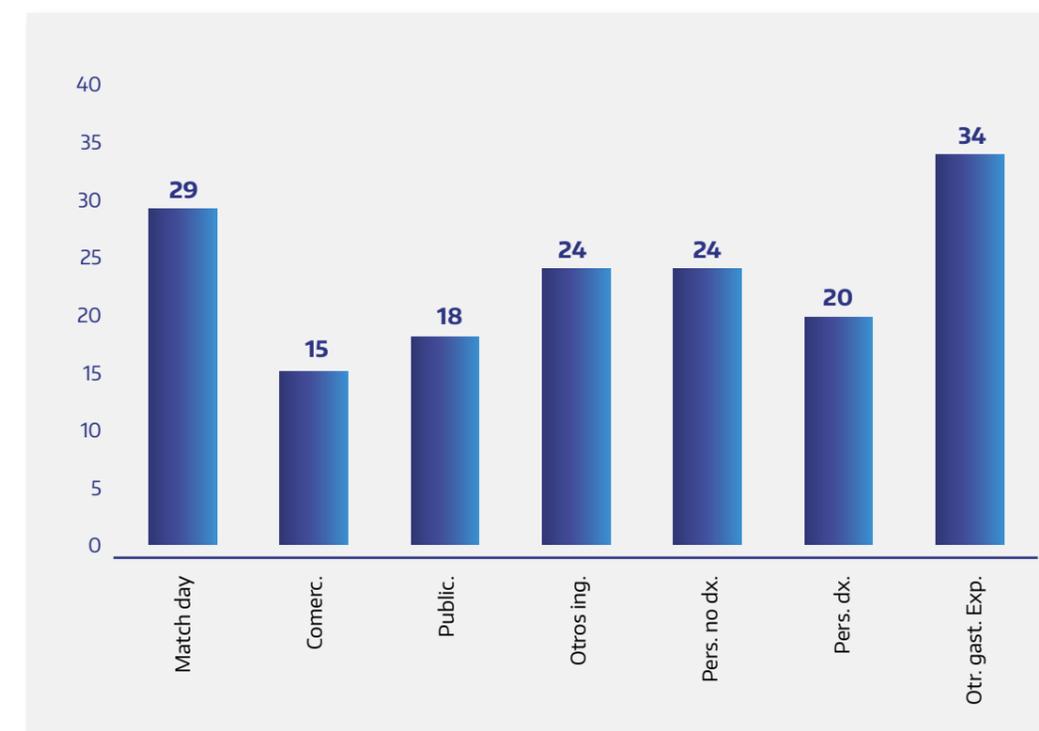
**Tabla nº 7:** Representa esto último: impacto de la NCE en la cuenta de resultados<sup>13</sup>.



El 63% de los clubes en los que la NCE ha tenido un impacto positivo, muestran también un impacto positivo de la NCE en su cuenta de resultados.

<sup>13</sup> Fuente: elaboración propia.

**Tabla nº 8.** Indicadores de mayor impacto social: número de clubes con evolución positiva<sup>14</sup>.



A resultados de los datos analizados podemos evidenciar que:

- Si bien la NCE supone, en sí misma, la inclusión de estándares de responsabilidad sin parangón en la gestión corporativa de los clubes, pueden señalarse algunos de los indicadores como socialmente más interesantes, desde el punto de vista externo a la organización. Así, *match day*, comercialización, publicidad y otros ingresos, implican mayor asistencia a los estadios, más partidos jugados, más profesionalización en la gestión publicitaria (especialización y calidad laboral). Por otra parte, las mejoras en gastos de personal y otros gastos de explotación implican mejoras en la calidad y especialización de puestos de trabajo, aportaciones a la Seguridad Social y puntualidad en el pago de las nóminas y a proveedores.
- La entrada en vigor de la NCE ha tenido un impacto positivo, en general, en las finanzas de los clubes. No obstante lo cual, queda evidencia de un amplio margen de mejora en estas: de 15 conceptos financieros examinados, sólo la mitad de los clubes muestra una mejoría en 7 o más de ellos.
- Los conceptos que más han mejorado tras la normativa, han sido *match day*, retransmisiones, comercialización y publicidad. Los que menos han mejorado, o han

<sup>14</sup> Fuente: elaboración propia.

empeorado, son los gastos financieros y las amortizaciones (menores gastos en amortizaciones se entendieron como negativos, pues indicaban estancamiento del negocio).

- d) El 51% de los clubes muestran una evolución positiva de su partida de resultados tras la entrada en vigor de la normativa.
- e) Podemos observar tres grupos de clubes, según el grado de impacto de la normativa en la evolución positiva de sus conceptos financieros. Puntuados estos grupos de 0 a 10, donde 0 es nulo impacto positivo y 10 máximo impacto positivo, estos grupos puntúan 5,2; 4,0 y 0,9.

## V.2 Resultados sociales

A continuación se presentan los resultados extraídos de los datos de naturaleza social solicitados a clubes y fundaciones. Así, por este orden, se pretende mostrar el aparato de gestión de la RS en los clubes que han respondido al cuestionario. Seguidamente, se muestra la acción social externa e interna, para después contrastar la hipótesis de relación entre el desempeño financiero y el desempeño social, así como el comportamiento de ambos tras la entrada en vigor de la NCE en 2012. Adicionalmente se ofrece un catálogo cartográfico de lo que podría considerarse el impacto social de los clubes en el territorio nacional. Con ello ofrecemos la geolocalización de los resultados con el objetivo de poder disponer de un mapa social que facilite al máximo el posterior análisis de las acciones a emprender, dentro de la estrategia trazada en el documento del proyecto Fair Play Social.



## Gestión de la RS

Tabla nº 1. Elementos básicos de la Gestión de la RS<sup>15</sup>.

		n	%	Media
¿Dispone de fundación?	No	8	27,6	
			0%	
¿Hay persona responsable/ interlocutor a cargo de la RSC?	Sí	21	72,4	
	No	22	75,9	
Sexo responsable/ interlocutor de las actividades RSC del club	Varón	20	76,9	
	Mujer	6	23,1	
Edad responsable/ interlocutor a cargo de las actividades de RSC del club				41
Nivel estudios terminados responsable/interlocutor	Sin estudios	0	0,0	
	Primarios	0	0,0	
	Secundarios	1	3,8	
	Grado, diplomatura o licenciatura universitaria	15	57,7	
	Posgrado o doctorado	10	38,5	
Tiempo en el cargo responsable/interlocutor al cargo de las actividades de RSC del club	1 a 4 años	14	56,0	
	5 a 8 años	3	12,0	
	9 a 12 años	4	16,0	
	Más de 13 años	4	16,0	

Aproximadamente, las tres cuartas partes de los clubes que aportaron su información sobre RS disponen de fundación vinculada o han habilitado un cargo específico en su *staff* para las tareas relacionadas con esta materia. El 23,1% son mujeres y la edad media se sitúa en 41 años. Prácticamente la totalidad de estos cargos ha cursado estudios universitarios.

<sup>15</sup> Fuente: elaboración propia.

## Elementos de gestión interesantes para la RSC

**Tabla nº 2.** Elementos de gestión interna vinculados con la gestión de la RS<sup>16</sup>.

		RSC interna 0-1	RSC externa 0-1	Evolución RSC ext. -,0,+	Evolución positiva conceptos financieros
Edad presidente/a	<46	0,65	0,36	-0,04	6,43
	47-54	0,71	0,31	0,07	6,75
	55-59	0,71	0,30	0,09	4,17
	>60	0,71	0,42	0,08	8,00
Tiempo en el cargo presidente/a del club	1 a 4 años	0,70	0,42	0,09	6,13
	5 a 8 años	0,70	0,29	0,00	6,17
	9 a 12 años		0,31	0,13	7,00
	Más de 13 años	0,63	0,24	-0,03	7,60
¿Hay persona responsable/interlocutor al cargo de la RSC?	No	0,69	0,36	0,05	6,86
	Sí	0,72	0,31	0,05	4,83
Tiempo en el cargo responsable/interlocutor a cargo de las actividades de RSC del club	1 a 4 años	0,69	0,36	0,01	6,00
	5 a 8 años	0,67	0,40	0,06	5,67
	9 a 12 años	0,77	0,31	0,08	7,25
	Más de 13 años	0,58	0,27	0,00	7,50
Edad responsable RSC	<34	0,69	0,44	0,09	7,14
	35-38	0,50	0,43	0,06	5,60
	39-48	0,76	0,23	0,09	6,50
	>49	0,63	0,25	-0,14	7,00
Nivel estudios terminados responsable/interlocutor a cargo de la RSC del club	Sin estudios				
	Primarios				
	Secundarios	0,81	0,19		7,00
	Grado, diplomatura o licenciatura universitaria	0,63	0,28	0,02	6,29
	Posgrado o doctorado	0,70	0,46	0,04	6,50
Propiedad del club	Principalmente capital nacional	0,68	0,35	0,06	6,32
	Principalmente capital extranjero	0,79	0,28	0,00	6,60

<sup>16</sup> Fuente: elaboración propia.

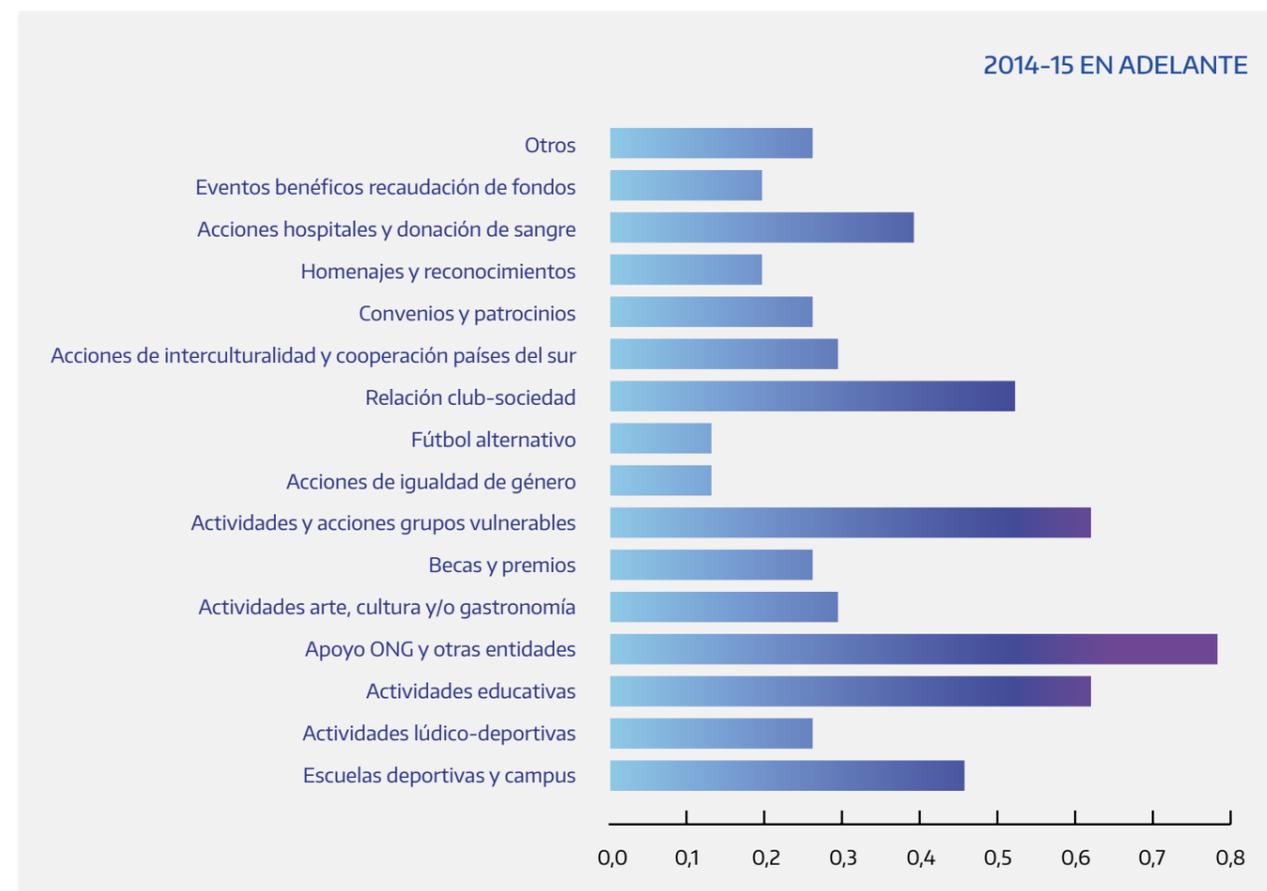
Tras la exploración de los elementos de gestión bajo el enfoque de cuáles podrían relacionarse con el desempeño social, externo e interno, o con la evolución del desempeño social externo, identificamos algunas cuestiones interesantes:

- a) Los clubes con mejor evolución en el desempeño social tienen presidentes/as con una edad media mayor. No obstante, los clubes con presidentes más jóvenes muestran un mejor desempeño financiero (en los conceptos económicos sobre los que se ha medido el impacto de la NCE).
- b) El tiempo en el cargo del presidente marca una leve evolución positiva en el desempeño financiero. Es decir, los clubes que tienen presidentes con un mandato más amplio en el tiempo muestran mejor comportamiento financiero tras la NCE.
- c) Aunque las diferencias son pequeñas, los clubes que disponen de un responsable a cargo de las actividades relacionadas con la RS, parecen marcar un mejor desempeño social interno, pero un peor desempeño externo. No obstante, sí que se observan diferencias más importantes en el desempeño financiero, donde los clubes que no han nombrado a este responsable son los que mejor han evolucionado tras la NCE.
- d) Mientras que el tiempo en el cargo de la persona responsable de la RSC no se muestra como una variable interesante de comentar, sí que encontramos lo que parece una influencia interesante de la edad de dicha persona responsable: el mejor desempeño social externo y la mejor evolución de este desempeño tras la NCE se da en los clubes donde dicha persona es más joven.
- e) El nivel de estudios del responsable de RSC marca similar tendencia, pues puede observarse que el mejor desempeño social externo y la mejor evolución de este desempeño tras la NCE se encuentra en los clubes donde dicha persona tiene un mayor nivel de estudios. Aquí hay que considerar que los niveles de estudios medios de estas personas responsables son muy considerables.

## Acción social externa

### Catálogo de actividades

**Tabla nº 3.** Relación de actividades sociales de los clubes con posterioridad a la entrada en vigor de la NCE<sup>17</sup>.



El catálogo de actividades de carácter social de los clubes de fútbol profesional español muestra una amplitud muy interesante. Se han podido detectar 16 tipos diferentes de iniciativas. El apoyo a ONG, la interrelación con grupos vulnerables, actividades educativas y la relación club-sociedad (actos institucionales, visitas, homenajes...) están presentes en la mitad o más de la acción social de los clubes. Para alcanzar estos 16 tipos de iniciativas, el equipo de investigación contrastó la información suministrada en materia de objetivos perseguidos por la acción social externa, procediéndose a su codificación para una más clara ilustración y manejo de datos.

<sup>17</sup> Fuente: elaboración propia.





## Categoría deportiva, cuenta de resultados y desempeño social externo

### Categoría deportiva

**Tabla nº 4.** Resultados del desempeño social externo en relación con la categoría deportiva donde milita el club: LaLiga Santander o LaLiga 1|2|3<sup>18</sup>.

2014-15 en adelante	Categoría				
	Santander		1 2 3		Otras
	n	%	n	%	n
Escuelas deportivas y campus	9	64,3	5	71,4	0
Actividades lúdico-deportivas	5	50,0	3	60,0	0
Apoyo ONG y otras entidades	13	72,2	10	83,3	1
Actividades arte, cultura y/o gastronomía	6	54,5	2	50,0	1
Becas y premios	2	28,6	6	75,0	0
Actividades y acciones grupos vulnerables	10	66,7	8	80,0	1
Acciones de igualdad de género	2	28,6	2	50,0	0
Fútbol alternativo	3	37,5	1	33,3	0
Relación club-sociedad	6	54,5	9	81,8	1
Acciones de interculturalidad y cooperación de países del sur	7	58,3	2	50,0	0
Convenios y patrocinios	3	37,5	5	71,4	0
Homenajes y reconocimientos	5	50,0	1	33,3	0
Acciones hospitalares y donación de sangre	8	61,5	3	60,0	1
Eventos benéficos recaudación de fondos	3	37,5	2	50,0	1
Actividades educativas	10	66,7	8	80,0	1
Otros	5	50,0	3	60,0	0

<sup>18</sup> Fuente: elaboración propia.

El análisis de la actividad de RS externa arroja unos resultados muy interesantes por cuanto encontramos una asociación clara entre la militancia en una determinada categoría deportiva y la amplitud de acciones de RS externa realizadas ( $p=0,42$ ). La diversidad de actividades es la principal característica de la acción social de los clubes, independientemente de la categoría en la que militen.

### ¿Podemos vincular la existencia de la vinculación entre el *financial* y el *social performance* con el hecho de militar en una u otra categoría deportiva?

A la luz de los datos manejados no resulta posible determinar un efecto claro y directo de influencia de la categoría deportiva en el desempeño social del club. A pesar de que se observan puntuaciones más elevadas en RS externa en clubes que militan en LaLiga Santander, las puntuaciones de los clubes que militan en ligas inferiores son incluso más altas que aquellas. Por otra parte, la mayor puntuación en RS interna en clubes de LaLiga Santander podría sugerir lo contrario, pero considerando la escasa significatividad estadística de los resultados y el número de casos de análisis, dicha mayor puntuación no puede apoyar la hipótesis de que a mayor categoría, mayor desempeño social.

Categoría		RSC externa	RSC interna
		0-1	0-1
Categoría	Santander	0,40	0,73
	1 2 3	0,29	0,64
	Otras	0,44	

### Cuenta de resultados

**Tabla nº 5.** Desempeño social en función de los resultados económicos de los clubes<sup>19</sup>.

Volumen cuenta resultados (dato más reciente)		RSC externa después
		0-1
Volumen cuenta resultados (dato más reciente)	Muy negativos	0,30
	Negativos	0,36
	Positivos	0,41
	Muy positivos	0,36

<sup>19</sup> Fuente: elaboración propia.

Analizando un indicador económico más directo, como es la cuenta de resultados de los clubes, aunque podemos encontrar, visualmente, un tímido aumento de la variedad de actividades, el análisis estadístico no muestra asociación significativa ( $p = 0,6$ ). Así pues, podemos afirmar que los clubes con mejores resultados económicos se equiparan, en variedad de acciones, a los de resultados negativos.

## Desempeño social externo: evolución de las iniciativas de acción social externa 2010-2016

En lo que respecta a la evolución de la acción social, observamos una progresión positiva en la mayoría de los tipos de acción. Es decir, la mayoría de los clubes están ampliando en los últimos años su catálogo de acciones.

### Objetivos declarados por los clubes en RS externa

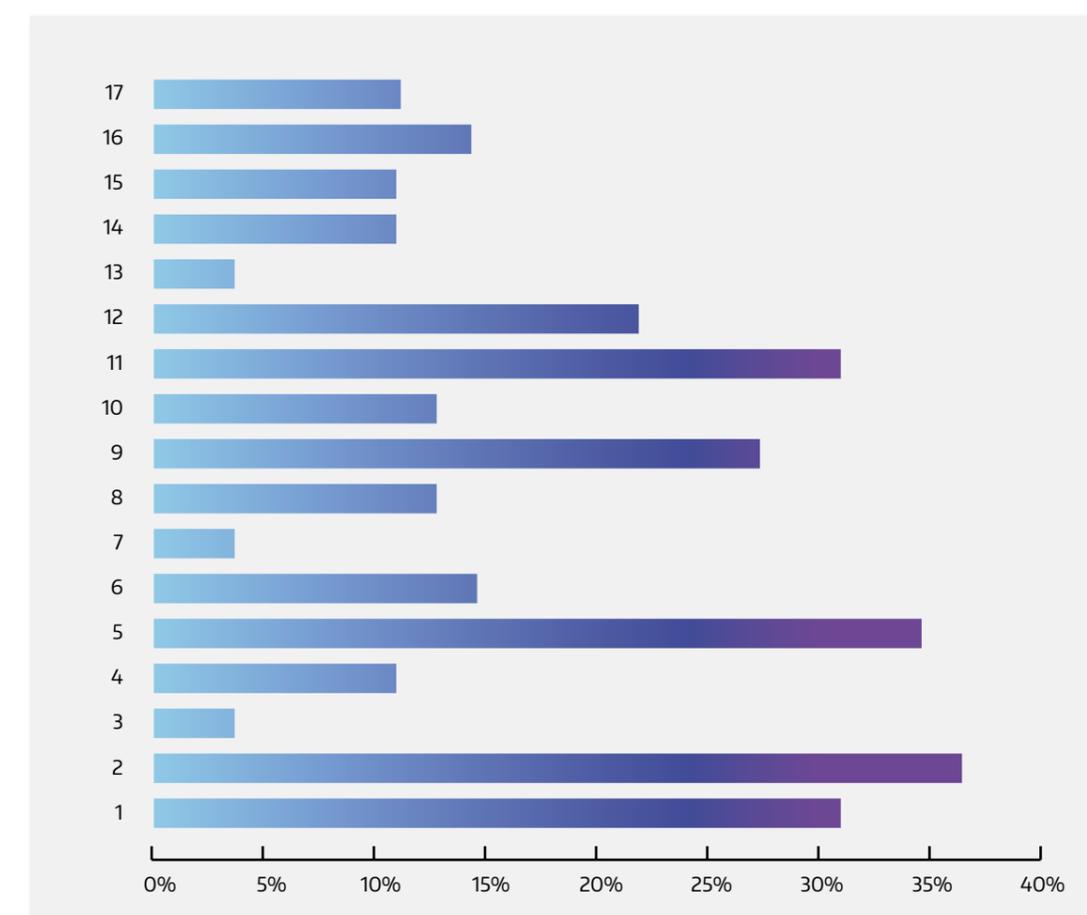
Como indicábamos unas líneas más arriba, a los clubes se les preguntó por los objetivos perseguidos por la acción social externa. Los resultados arrojan un total de 17 objetivos, que han sido codificados por el equipo de investigación como se describe a continuación:

1. Transmitir valores positivos relacionados con el fútbol y el deporte.
2. Colaborar con el tejido asociativo y entidades públicas mediante participación en campañas, recaudación de fondos y/u otras fórmulas.
3. Abrir un espacio de reflexión y de relación en torno al fútbol y otros elementos (cultura, arte...)
4. Plantear acciones deportivas en el marco de la educación en valores y formas sanas de entender el deporte.
5. Promover la inclusión social y la mejora de la situación de grupos especialmente vulnerables (discapacidad, inmigración, menores, reclusos...)
6. Fomentar y promocionar la práctica deportiva.
7. Impulsar acciones deportivas, con especial atención a la perspectiva de género.
8. Incentivar la educación y otros ámbitos extradeportivos.
9. Desarrollar actividades de transmisión de conocimiento y/o sensibilización.
10. Facilitar el acceso a la práctica deportiva y/o impulsar el fútbol y valores del deporte en personas/zonas desfavorecidas.
11. Potenciar la imagen del club y las relaciones con la sociedad.
12. Colaborar con el sistema de salud mediante visitas a hospitales y apoyo a campañas.
13. Crear escuelas deportivas y/o infraestructuras.

14. Firmar y/o potenciar convenios, alianzas estratégicas y patrocinios.
15. Celebrar actividades lúdicas, benéficas y/o de índole recreativa.
16. Garantizar o mejorar servicios prestados por el club.
17. Recaudar fondos para ser revertidos en otros proyectos propios.

**Tabla nº 6.** Participación de los clubes en el catálogo de objetivos predefinidos por el equipo de investigación<sup>20</sup>.

El gráfico siguiente muestra en qué medida participan los clubes en dicho repertorio de objetivos (temporada 2014-15 en adelante):



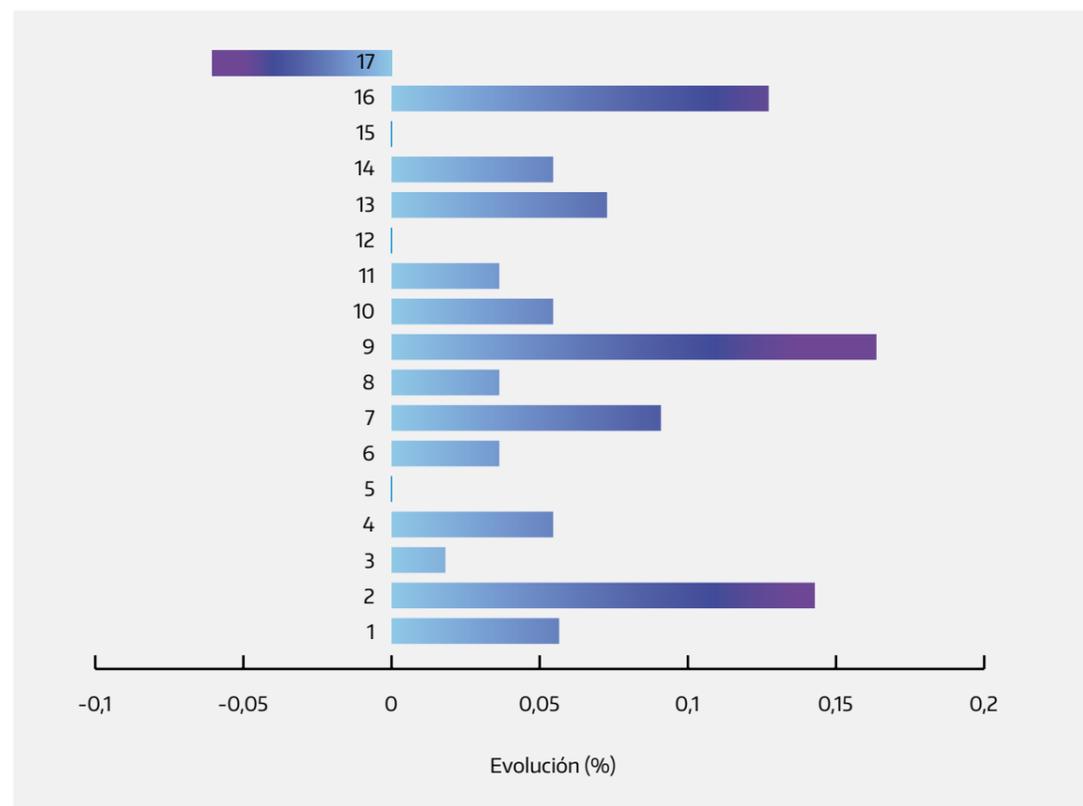
El objetivo *relación con asociaciones e instituciones para la recaudación de fondos* es el más frecuente para las acciones de RSC externa, seguido de cerca por el *impulso a la inclusión*

<sup>20</sup> Fuente: elaboración propia.

social de grupos vulnerables. La promoción de valores vinculados al deporte y el impulso a las relaciones sociales como posicionamiento de la imagen del club se sitúan en importancia similar. En tercer lugar, las relaciones de intercambio de conocimiento con universidades o centros de investigación, la participación en campañas de sensibilización relacionadas con la salud y las visitas a hospitales conforman los objetivos 9 y 12, también en el grupo de los frecuentes, como puede observarse en el gráfico anterior.

### Evolución de los objetivos declarados (2010 - 2016)

**Tabla nº 7.** Evolución temporal de los objetivos declarados desde 2010 a 2016<sup>21</sup>.

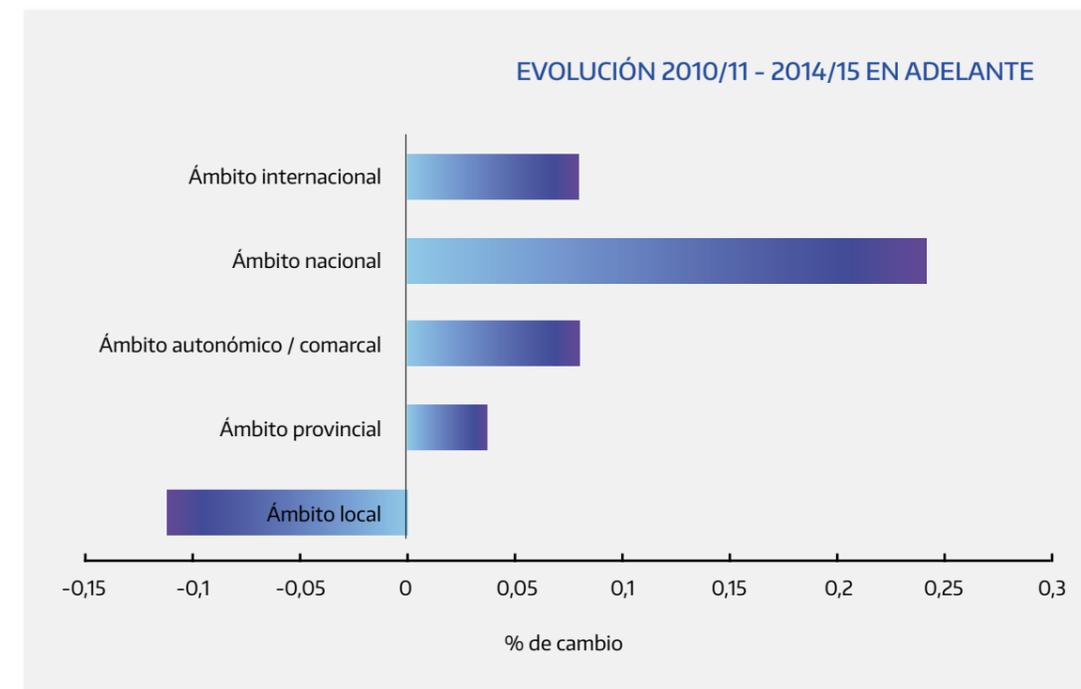


Comparando los objetivos citados con los datos del primer corte (2010-11), observamos que la mayoría de los 17 objetivos sociales de los clubes han incrementado su interés. Tan sólo el objetivo definido como “Transmitir valores positivos relacionados con el fútbol y el deporte” ha disminuido levemente su popularidad entre los clubes, y los numerados como 3, 6 y 13 se han estancado. Es el objetivo relacionado con la salud y el entorno hospitalario el que más ha crecido desde la temporada 2010-11 (un incremento en torno a un 17%), seguido por la preocupación por el impulso de los servicios prestados por el club y las relaciones con el tejido asociativo en sus propios fines e iniciativas.

<sup>21</sup> Fuente: elaboración propia.

### Ámbito geográfico de la acción social externa

**Tabla número 8.** Ámbitos geográficos de acción social<sup>22</sup>.



Como puede observarse, los datos más recientes muestran una preferencia clara por la acción social a nivel local y provincial. No obstante, en general, los clubes muestran un interés claro por la ampliación de estos ámbitos, pues aquellos menos preferidos (internacional y autonómico-comarcal) casi alcanzan el 40%. Los clubes muestran una tendencia a ampliar su ámbito geográfico de acción social. Los datos muestran cómo el ámbito local es el único que pierde interés en las últimas temporadas.

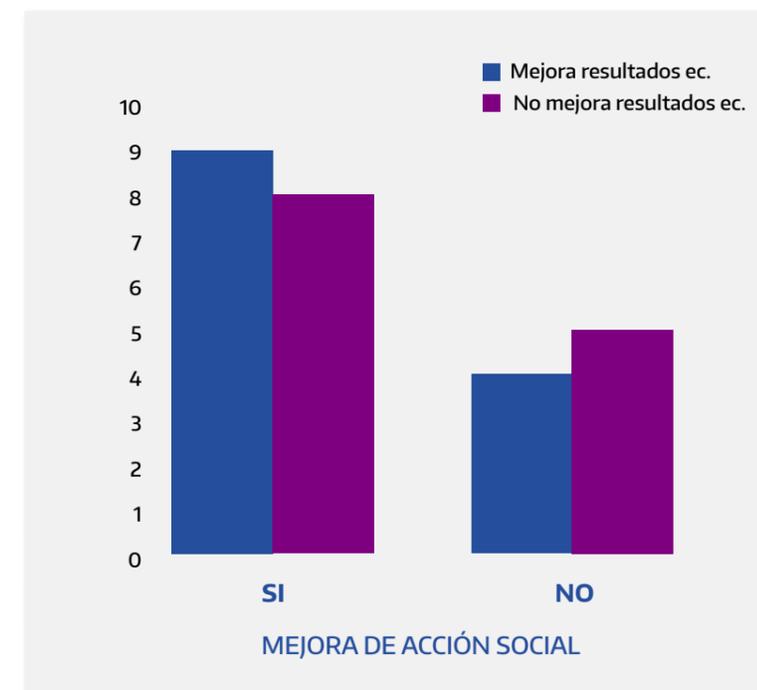
<sup>22</sup> Fuente: elaboración propia.

## Acción social interna

Tabla nº 9. Acción social interna<sup>23</sup>.

	Media n	%
Dispone de protocolos de queja o reclamación para los clientes	29	100
Accesibil. inst. trabajadores	28	96,6
Prioriza contratación proveedores locales	27	93,1
Accesibil. inst. usuarios movil. reducida	27	93,1
Accesibil. inst. socios y seguidores	26	89,7
Accesibil. inst. interior o anexas	25	86,2
Dispone de personal propio para atención al cliente	25	86,2
Medidas de ahorro en suministros corrientes	22	75,9
Mecanismos reciclaje de residuos	21	72,4
Medidas de conciliación	19	65,5
Prioriza contratación servicios PYMES	19	65,5
Medición impacto ambiental	10	34,4
Número de mujeres que ocupan cargos directivos club	2,04	
Número de mujeres que ocupan cargos directivos fundación	1,06	

En el análisis de las medidas de RS interna se observa un potencial de mejora amplio en algunos indicadores, pero en otros vemos una buena cobertura (siempre refiriéndonos a los clubes que han respondido al cuestionario). Aparecen debilidades, especialmente en aspectos relacionados con inclusión de género, dada la escasez de mujeres tanto a nivel directivo del club como de su fundación (en caso de disponer de ella). La medición del impacto ambiental también se muestra como asignatura pendiente. El dato referido a las medidas de conciliación familiar podría considerarse débil si tenemos en cuenta el contexto sociolaboral general. Pero el mismo dato, referido a la priorización de contratación de PYMES en la prestación de servicios al club, puede considerarse como un signo de fortaleza en RS interna, pues la adopción de este tipo de medidas implica un nivel de conciencia social importante. El resto de indicadores muestran datos que podrían evaluarse positivamente.

<sup>23</sup> Fuente: elaboración propia.¿Existe relación entre *financial performance* y *social performance*?Tabla nº 10. Relaciones entre el *financial performance* y el *social performance*<sup>24</sup>.

Los datos sugieren una relación directa entre ambos elementos. Es decir, podríamos afirmar que la evolución positiva en los diferentes conceptos financieros tras la entrada en vigor de la NCE encuentra un interesante paralelismo en la evolución positiva en las diferentes actividades sociales (más acción social) después de la NCE.

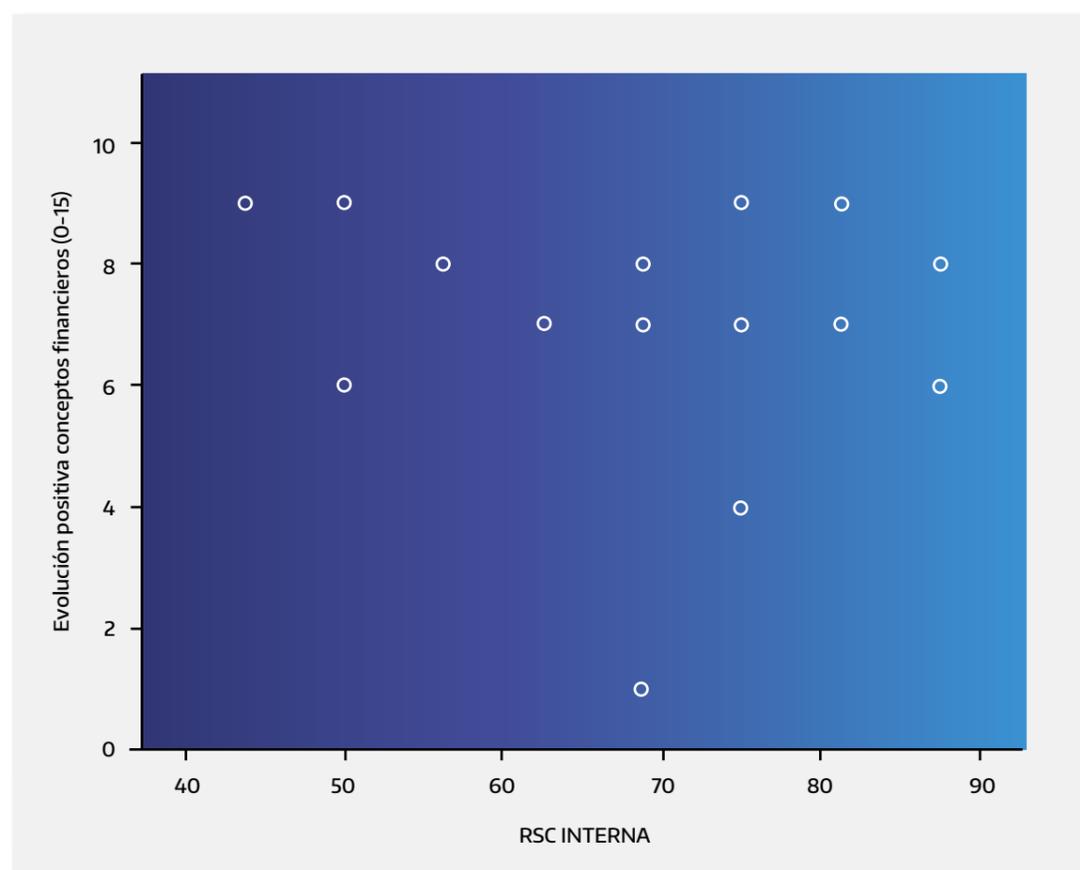
Utilizando el indicador sintético de evolución financiera tras la NCE (esto es, el total de conceptos financieros que han evolucionado positivamente) observamos resultados coherentes. Los clubes que han mejorado su desempeño social muestran un mayor número de conceptos financieros mejorados tras la entrada en vigor de la NCE. De media, los clubes con evolución positiva en acción social presentan una evolución financiera un 7,24% mejor que los demás.

Realizando una comparación similar respecto de la RS interna, los resultados son algo diferentes. Los clubes que presentan mejores resultados de explotación tras la NCE ofrecen resultados levemente peores (un 12% peores) en RS interna, (pero tampoco en este caso las diferencias son estadísticamente significativas ( $p=0,13$ )).

<sup>24</sup> Fuente: elaboración propia.

		RSC interna (0-1)
Resultado positivo	No	0,74
	Sí	0,65

No obstante, ampliando la perspectiva al indicador sintético de desempeño financiero (no sólo a los resultados económicos “puros y duros”), puede afirmarse una sugerente relación positiva entre la evolución de los conceptos financieros tras la NCE y la RS interna. El gráfico muestra un mayor número de clubes (puntos) en el sector superior derecho, lo que indica una mayor probabilidad de que un club con buena evolución económica muestre, también, buen comportamiento en RS interna.



**¿Podemos vincular la propia decisión de constituir fundaciones como un instrumento que genera un impacto mayor en el desempeño social de los clubes?**

En la misma línea de discusión, mostramos los resultados de un indicador especialmente interesante, como es la disposición de fundación en los clubes. Una infraestructura organizativa como es una fundación puede entenderse como una apuesta contundente por el desempeño social.

Los clubes sin fundación puntúan más alto en RSC interna, pero no en RSC externa. Tampoco puede afirmarse que haya evolucionado mejor en términos financieros tras la entrada en vigor de la NCE.

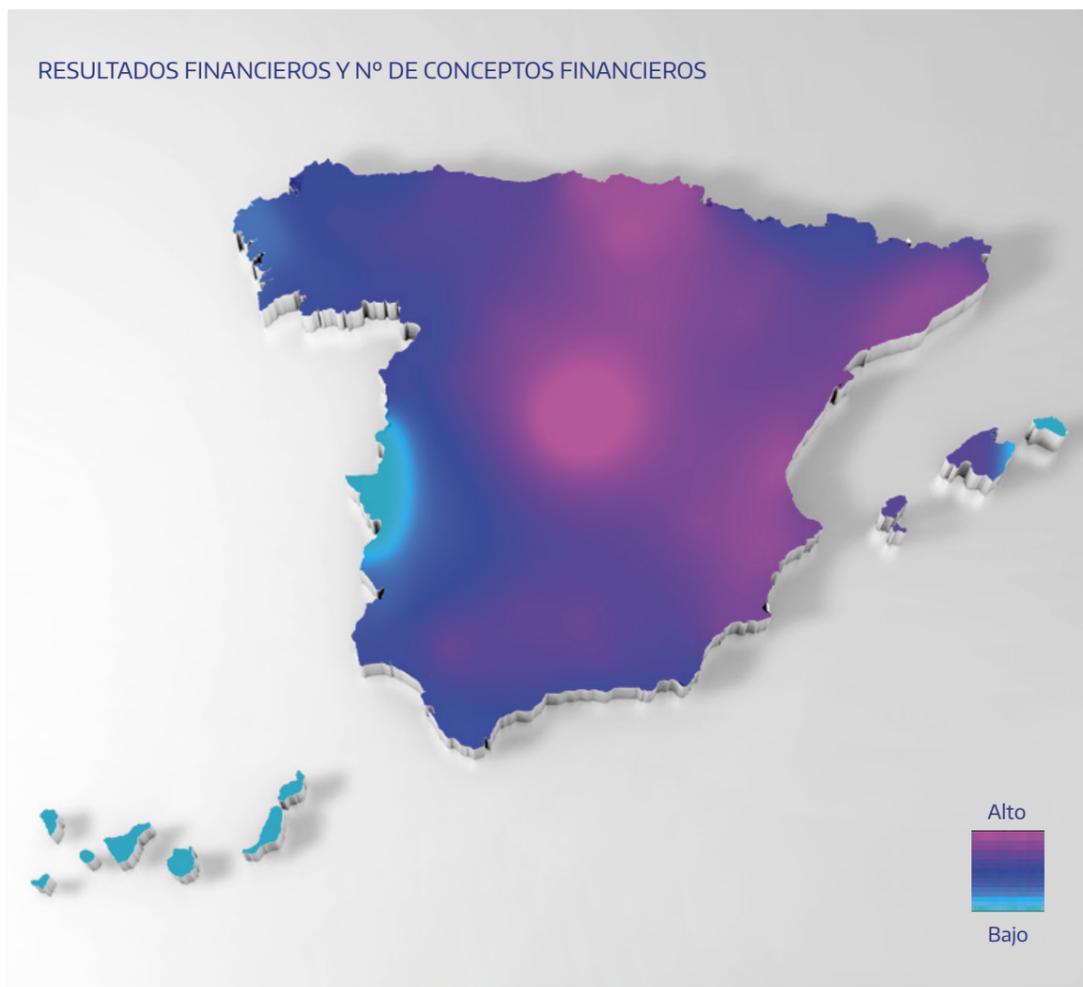
		RSC externa 0-1	RSC interna 0-1	Evolución positiva conceptos financieros (0-15)
Media				
Dispone de fundación	Sí	0,35	0,68	6,67
	No	0,35	0,78	5,71



## Cartografía de la RSC de los clubes de fútbol profesional en España

### Mapa del impacto económico de la Normativa de Control Económico

Incluye un índice-resumen del impacto en la cuenta de resultados más una medida del impacto en el conjunto de indicadores económicos



### Mapa representativo de la actividad de responsabilidad social externa antes de la entrada en vigor de la NCE (2012)

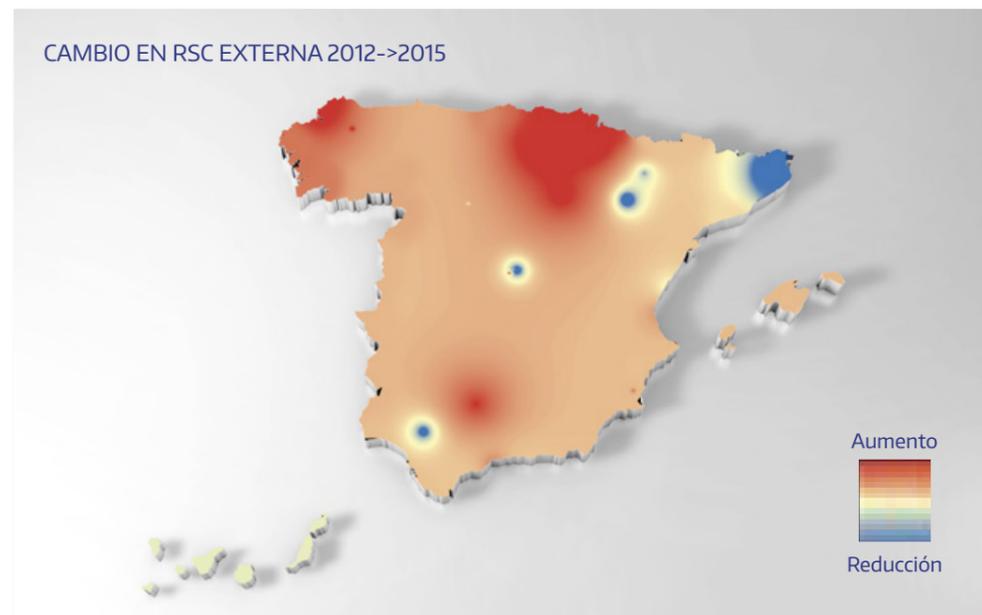


### Mapa representativo de la actividad de responsabilidad social externa tras la entrada en vigor de la NCE (2015)



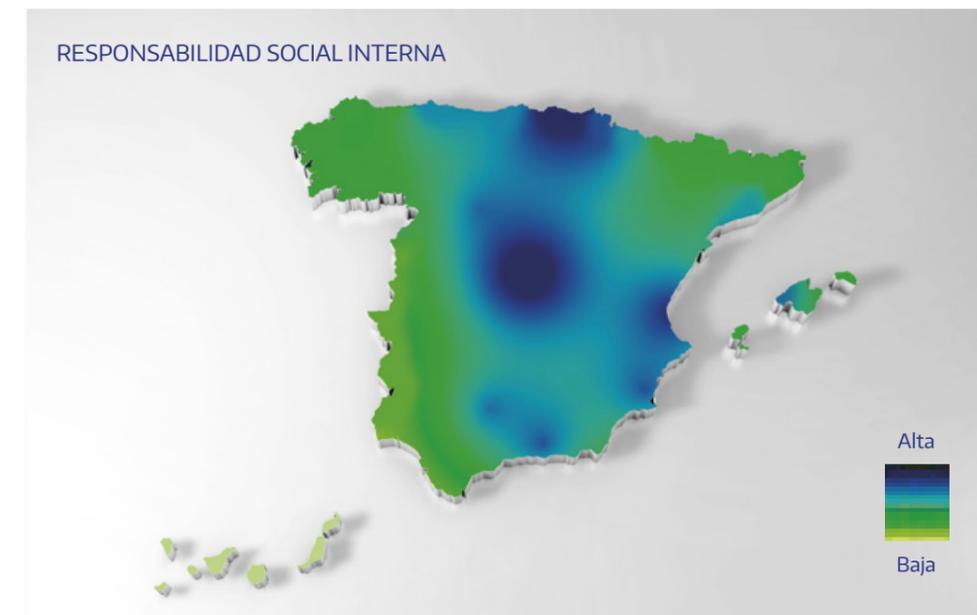
**Mapa representativo de la evolución de la RS externa desde la fecha de entrada en vigor de la NCE (2012) hasta el 2015.**

Se representa la geolocalización del incremento o reducción de actividad de RS entre dichas fechas.



**Mapa representativo de los indicadores relacionados con la responsabilidad social interna**

Entre otras dimensiones se han tratado la conciliación de la vida laboral y familiar, igualdad, mayor sensibilidad con proveedores, etc.



**Mapa representativo de la presencia de directivos en los eventos y actividades de responsabilidad social**

Nos ayuda a visualizar el grado de implicación de los órganos ejecutivos de los clubes y fundaciones en el ámbito de responsabilidad social externa.





## Resumen ejecutivo - conclusiones Fair Play Social

6

A modo de resumen ejecutivo final, identificaremos las evidencias que han sido desarrolladas a lo largo del presente estudio. De la misma manera, pondremos de manifiesto una serie de conclusiones que vinculan los resultados del mapa con los distintos ítems del proyecto Fair Play Social. El objetivo no es otro que ofrecer sugerencias interpretativas de los datos obtenidos, que contribuyan a trazar, con coherencia, cada una de las fases de la estrategia común de RS del fútbol profesional español.

- A.** Se evidencia que la NCE está alineada en los estándares internacionales de certificación, referencias normativas y estudios internacionales sobre RS, así como con las disposiciones normativas existentes, al día de la fecha, en el ámbito nacional. A resultas de lo cual, su mera aplicación aporta valor social concreto a los órganos de administración de clubes y fundaciones, así como un mayor grado de permeabilidad de los criterios de RS a toda la actividad que desarrolle el club. En consecuencia, la metodología de aplicación de la norma ha terminado favoreciendo un diseño de RS transversal a toda la organización.
- B.** Se evidencia una muy interesante relación entre el *social performance* y el *financial performance*. Los datos sugieren una vinculación entre ambos elementos. Podríamos

afirmar, que la evolución positiva en los diferentes conceptos financieros tras la entrada en vigor de la NCE encuentra un interesante paralelismo en la evolución positiva en las diferentes actividades sociales. De tal manera que decisiones que se toman en el ámbito de la dirección económico-financiera tienen un impacto en materia social y viceversa.

- C. Se evidencia que la acción social externa e interna muestran una presencia notable en los clubes que responden al cuestionario. Especial mención merece el amplio repertorio de iniciativas sociales en el ámbito externo, pero también la elevada proporción de clubes en la mayoría de los indicadores de RSC interna.
- D. Se evidencia que las distintas iniciativas de RS manifiestan un incremento porcentual tras la entrada en vigor de la NCE.
- E. Se evidencia que la circunstancia de militar en una u otra categoría deportiva no tiene impacto significativo sobre el *social performance*. A la luz de los datos manejados, no resulta posible determinar un efecto claro y directo de influencia de la categoría deportiva en el desempeño social del club. Así, la diversidad de actividades es la principal característica de la acción social de los clubes, independientemente de la categoría en que militen.
- F. Se evidencian, desde la perspectiva de la RS externa, ciertas debilidades en dimensiones tales como el medio ambiente o la salud (fomento de hábitos deportivos saludables o buenos hábitos alimenticios). Ambos indicadores, muy desarrollados en organizaciones que comparten idéntica actividad en nuestro entorno más cercano. Quizás llame algo más la atención este déficit al encontrarnos en un ámbito de actividad, a priori, más vinculado con estas cuestiones, en especial con la referida a la salud.
- G. Con ciertas excepciones, se evidencia un buen desempeño social en la RS interna de los clubes. No obstante lo cual, se aprecian carencias muy evidentes en aspectos clave como la igualdad, que contrastan con fortalezas tales como el buen comportamiento en cuestiones relacionadas con la conciliación de la vida familiar y laboral o la especial sensibilidad con los proveedores de servicios más cercanos.
- H. Se evidencia que un mejor comportamiento de la cuenta de resultados no guarda una relación directa con un impacto positivo en el *social performance*. O lo que es lo mismo, un mayor poderío económico no guarda una relación directa con un mayor desempeño social.
- I. Desde una perspectiva de análisis geográfico de la RS externa, se evidencia una interesante tendencia de desarrollo de actividades de RS externa en el ámbito provincial y un incremento de dichas actividades en el ámbito internacional. Los datos dimanantes de los distintos mapas de calor nos permiten geolocalizar datos sociales, los cuales nos muestran, de una manera muy ilustrativa, determinados comportamientos vinculados con la RS externa e interna.

- J. Se evidencia que no existe una vinculación directa entre canalizar la RS externa a través de las estructuras del club o a través de una fundación.
- K. Se evidencia que determinados factores, tales como el hecho de tener responsables designados e identificados con el desempeño de la RS, genera un impacto positivo en la gestión interna y externa de la RS. Otros factores vinculados con el género, edad o nivel de preparación de los órganos de administración de los clubes igualmente tienen impacto sobre el desempeño social.

Por tanto, los resultados del estudio nos ofrecen claras vinculaciones entre los programas y acciones de RS del fútbol profesional español y las dimensiones de RS internacionalmente reconocidas. Así, existen fortalezas en líneas de actuación relacionadas con valores tales como la inclusión de personas, el desempeño financiero (buen gobierno y transparencia), junto con otras dimensiones que requieren un esfuerzo conjunto y continuado (medio ambiente, salud, igualdad y seguir perseverando en la vinculación entre desempeño económico y social).

Asentado lo anterior, resulta necesario **vincular los resultados del Mapa de la RS al proyecto Fair Play Social**. En este sentido podemos concluir que:

**Primero.-** El fútbol profesional español atesora una experiencia en RS que permite ser moderadamente optimistas de cara a cumplir con uno de los objetivos fundamentales del proyecto: configurar, de manera colaborativa, una gran estrategia común de RS que contribuya a legitimar socialmente un modelo de gestión sostenible y alineada con los estándares internacionales más relevantes.

**Segundo.-** En el diseño de dicha estrategia, resulta necesario incorporar elementos de corrección y mejora de determinadas dimensiones apuntadas en el estudio. El reto sería obtener un mayor equilibrio de contenidos, elemento clave, del Fair Play Social.

**Tercero.-** Existen evidencias suficientes para construir y diseñar, de manera colaborativa, una normativa o protocolo de RS común a todo el fútbol profesional español. En todo caso, a la luz de los datos obtenidos, se recomienda (desde una perspectiva cronológica-metodológica) comenzar a desarrollar medidas de corrección (apuntadas en el apartado segundo anterior) antes que implementar la citada normativa común. La experiencia atesorada por clubes y fundaciones en el diseño y desarrollo de programas de RS es un valor muy aprovechable para exportar experiencias al marco común de RS que plantea el proyecto.

**Cuarto.-** Para el buen fin de los objetivos contemplados en el proyecto y expuestos en los anteriores puntos (segundo y tercero) se recomienda la creación de un Comité de Dirección vinculado al proyecto, donde necesariamente tengan participación directa, entre otros, representantes de clubes y fundaciones.

**Quinto.-** Con carácter transversal a todos los puntos anteriormente mencionados, consideramos necesario:

- 5.1. Un apoyo formativo y pedagógico alineado con los resultados del mapa.



- 5.2. Una labor de acercamiento a aquellas fundaciones que pudieran necesitar de un mayor apoyo o atención en su labor, o bien clarificar aspectos relacionados con el desempeño económico y social identificados en el estudio.
- 5.3. Una correcta divulgación del presente mapa y sus resultados a todos los *stakeholders* relacionados con LaLiga y con el fútbol profesional español. Entre otros modos, mediante la publicación de sus resultados en los soportes digitales habitualmente utilizados por la organización, comunicación directa a clubes y fundaciones, seminarios formativos, congresos y jornadas relacionadas con la RS a nivel nacional e internacional, comunicación a los representantes de otras ligas y organismos deportivos, comunicación a patrocinadores, difusión a nivel internacional, etc.

Finalmente, podemos afirmar que este estudio inicia una trayectoria que no tiene parangón, ni dentro ni fuera de España, en el ámbito de un deporte de seguimiento masivo como es el fútbol profesional. Brinda una oportunidad de iniciar un tipo de gestión corporativa profesional en un área, como es la RS, que con el tiempo ha llegado a ser un elemento de distinción entre las empresas éticas y conscientes de su responsabilidad para con su entorno y todas las demás. A la vista de la evolución del tratamiento de la RS por las leyes nacionales e internacionales, es previsible, como pasó con las cuestiones ambientales y con otras (calidad, riesgos laborales, etc.) que la RS gire poco a poco hacia la certificación y, más allá de la "gestión documental" en que se han convertido algunas áreas de gestión corporativa, vaya formando parte de la propia conciencia de la empresa, de la cultura organizacional, de nuestras señas de identidad, que nos sitúan, además, como actores sociales en nuestro entorno.

Este primer paso del proyecto Fair Play Social, abre la puerta a una trayectoria de evaluación y propuesta de gestión de la RS fundamentada en las corrientes teóricas académicas y científicas marcadas por las ciencias sociales y empresariales. Los pasos dados a nivel metodológico han sentado las bases para un conjunto de iniciativas de medio y largo plazo. El proceso de operacionalización iniciado, tomando como referencia la norma ISO 26000 y el resto de referencias citadas aquí, aspira a medir, por primera vez en el fútbol, cómo es nuestro desempeño social, cómo beneficiar más a la sociedad con nuestra actividad y, por lo tanto, beneficiarnos del retorno de la inversión social tanto en lo económico como en lo social y ambiental en sentido amplio.

El esfuerzo en la medición y la evaluación de los datos sociales podría reflejarse en iniciativas internas (como, por ejemplo, acciones formativas del personal de clubes, apoyo en redacción de memorias de sostenibilidad, colaboración con las directivas en la toma de decisiones estratégicas sobre la mejora de dimensiones sociales, etc.) y externas (por ejemplo, impulso de las relaciones con actores detectados como socialmente estratégicos, mejora de la imagen social del fútbol en general, y de nuestro club en particular, completar el prestigio deportivo del fútbol español con prestigio ético, etc.) que den a la RS la posición que, necesariamente, tomará en el marco empresarial que implica la actividad profesional futbolística.

El fútbol profesional está situado en el paso previo para construir un modelo de referencia que sea coherente, ordenado y profundamente colaborativo, de cara a abordar la transformación de su entorno y con ello evidenciar ante la sociedad el cambio efectivo que ha experimentado en su sistema de gestión.





## Bibliografía

---

Chen, B. H., Chen, M.-H., Tai, P.-N., & Hsiung, W.-C. (2015). Constructing the Corporate Social Responsibility Indicators of Professional Sport Organization. *International Journal of Business Administration*, 6(5), 75. <https://doi.org/10.5430/ijba.v6n5p75>

Extejt, M. M. (2004). Philanthropy and professional sport teams. *International Journal of Sport Management*, 5(3), 215–228.

Franch, M. del R. B., Vivó, L. A., & Soler, J. M. L. i. (2008). La inversión socialmente responsable en España el *screening* de los fondos de inversión socialmente responsables. *Revista de contabilidad y dirección*, (7), 77–102.

Godfrey, P. C., & Hatch, N. W. (2007). Researching Corporate Social Responsibility: An Agenda for the 21st Century. *Journal of Business Ethics*, 70(1), 87–98. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9080-y>  
Gual, J. T. i, & Criado, J. R. (2008). La responsabilidad social corporativa: gestión empresarial de un activo intangible. *Revista de contabilidad y dirección*, (7), 163–184.

Hirigoyen, G., & Poulain-Rehm, T. (2014). *Relationships between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: What is the Causality?* (SSRN Scholarly Paper No. ID 2531631).

Rochester, NY: Social Science Research Network. Retrieved from <https://papers.ssrn.com/abstract=2531631>

Inoue, Y., Kent, A., & Lee, S. (2011). CSR and the bottom line: Analyzing the link between CSR and financial performance for professional teams. *Journal of Sport Management*, 25(6), 531–549.

Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305. <https://doi.org/10.2307/3556659>

Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45–72. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2001.tb00102.x>

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>

Vivó, L. A., & Franch, M. del R. B. (2008). La responsabilidad social de la empresa y los resultados financieros. *Revista de contabilidad y dirección*, (7), 11–26.

