

Responsabilidad social e información no financiera: un entorno lleno de retos para las fundaciones de clubes que componen LaLiga

Roberto Fernández Villarino

Colaborador externo proyecto Fair Play Social de LaLiga

I. Introducción

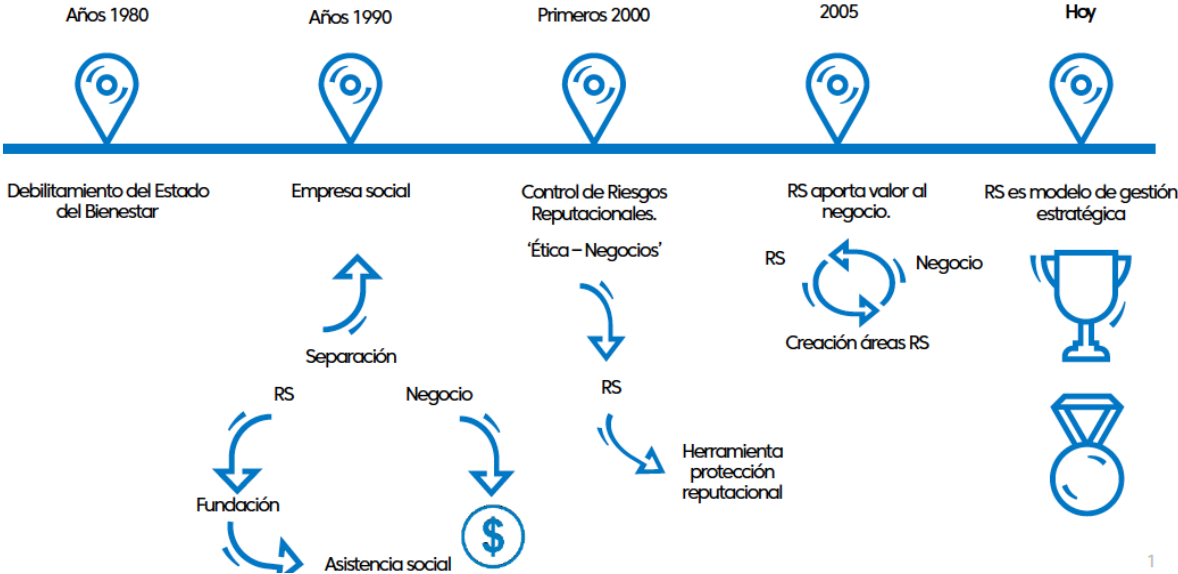
¿Por qué cuando hablamos de responsabilidad social en el ámbito del fútbol la vinculamos con el concepto “fundación”? ¿De dónde viene esa asociación espontánea de términos? Probablemente, la historia nos arroje cierta luz en torno a este interrogante.

Planteamos para ello un ejercicio de barrido histórico en torno a la progresión del concepto responsabilidad social (en adelante RS). Para ello, ponemos el “contador” en los años 90, con el auge del fenómeno fundacional en el ámbito del *management* empresarial. En aquel entonces, se hablaba del beneficio de compartir valores. La empresa abría su ámbito de actuación a la sociedad, porque la sociedad -fruto del debilitamiento del estado del bienestar durante el transcurso de los años 80 (de la mano de la privatización progresiva de los servicios básicos durante los gobiernos Reagan y Thatcher)-, miraba a la empresa como posible elemento vertebrador de esas necesidades sociales. Así, surge el concepto de *ciudadanía corporativa* (HACKETT, CRAIG). En ese contexto social político y económico, el enfoque que se le otorgaba a las fundaciones era el de ser una herramienta que servía para canalizar el compromiso social de las empresas, separando la acción social del corazón del negocio (Fernández García, R 2019). El objetivo era no mezclar su compromiso social (considerado como caridad) con la legítima finalidad de obtener el máximo beneficio económico.

Este enfoque comienza a superarse en los primeros años del siglo XXI, en el que la visión de la RS se centra más en la identificación y gestión de los riesgos o impactos negativos de la empresa (Llodrá ET AL. 2008). El discurso se dirige a proteger a la organización de los riesgos reputaciones que la acechan y de la presión de los grupos de interés. En este momento, es cuando se comienza a comprender la RS como una herramienta de gestión de protección de dichos riesgos/impactos negativos (Godfrey & Hatch, 2007; Hirigoyen & Poulain-Rehm, 2014; Margolis & Walsh, 2003; Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003). Es cuando la RS comienza a entrar en el diseño de la planificación estratégica de las organizaciones y algunas de ellas comienzan a crear las primeras áreas de RS. En torno al 2005 ya se piensa en el diseño de un concepto de RS integrado en la estrategia de la empresa, preocupada

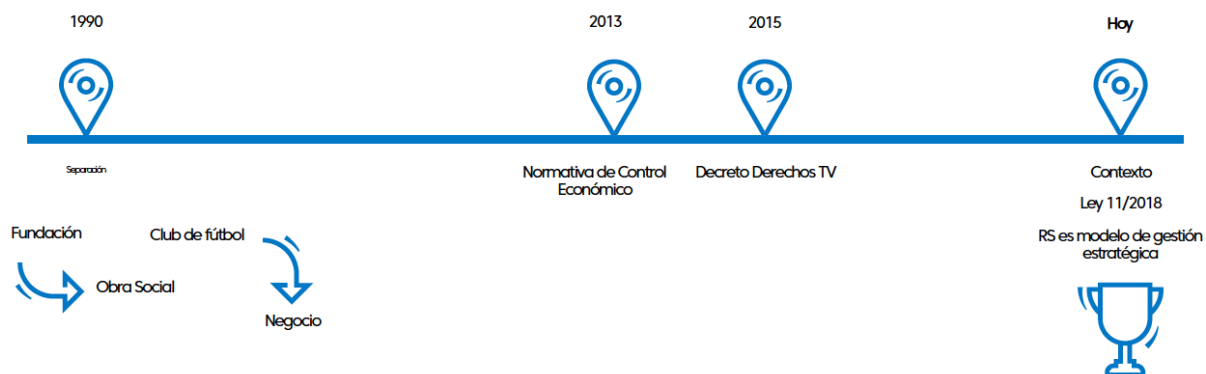
de la gestión de los impactos y diseñada para aportar valor a toda la cadena de producción. Al día de hoy, la denominada “acción social” (concepto ciertamente superado) es sólo una parte del amplísimo campo de actuación que la RS puede desempeñar. O, dicho de otra forma, la RS es un concepto transversal a la totalidad de las áreas de la empresa. Una herramienta de gestión de impactos y control de riesgos que influye positivamente en la sostenibilidad del negocio en su variante económica, social, ambiental y de gobernanza (Franch ET AL., 2008; Gual & Criado, 2008; Mohr ET AL., 2001; Vivó & Franch, 2008). La propia RS es considerada en sí misma “el” modelo de gestión empresarial que ahora se sitúa dentro del negocio.

Figura 1: Modelo de representación de la evolución histórica del concepto RS desde los años 90 hasta el día de la fecha. (Fuente: elaboración propia).



Este resumen histórico no le ha resultado ajeno al ámbito del fútbol, en el que, además, los clubes impulsaban la creación de fundaciones, no sólo para la canalización e instrumentalización de proyectos sociales, sino también tratando de acogerse al mejor tratamiento fiscal de patrocinios o la gestión de las canteras para la búsqueda y cultivo de los talentos futbolísticos, así como las escuelas de fútbol base. En la parte social de este enfoque prevalecía el mismo modelo de gestión empresarial anteriormente citado, esto es, separar el negocio (gestión deportiva del club) de la obra social desarrollada por las fundaciones bajo un enfoque más centrado en la caridad y diseñada para destinatarios en situación de exclusión social. La paradoja es que, en el ámbito del fútbol profesional, ese enfoque se ha mantenido prácticamente inalterado en su misma esencia hasta el día de la fecha.

Figura 2: Representación de la evolución histórica del concepto RS desde los años 90 hasta el día de la fecha. (Fuente: elaboración propia).



No obstante, en los últimos años han irrumpido una serie de hitos dentro y fuera de la industria del fútbol que están resultando determinantes para vislumbrar el inicio de un evidente proceso de cambio de tendencia en el papel que las fundaciones pueden comenzar a desempeñar. Todos ellos apuntan a la lógica incorporación del modelo anteriormente apuntado en el devenir histórico del concepto RS. Hablamos de asumir el reto de desempeñar un rol de liderazgo para hacer cultura de la RS dentro de la organización con el objetivo de impulsar el aterrizaje de los principios de la RS en la gestión estratégica de los clubes. Hacer una RS alineada con el concepto que se maneja en el resto de las empresas en la totalidad de los sectores económicos. Una empresa preocupada por gestionar los impactos inherentes a su actividad (positivos y negativos) y en informar de los mismos a sus actores más significativos.

II. No comprenderemos el cambio de tendencia de la RS en el fútbol sin la identificación de un conjunto de sucesos normativos

a. La Normativa de Control Económico.

Por un lado, la decisión de aprobar e implementar en el año 2013 la Normativa de Control Económico (en adelante NCE) y su repercusión positiva sobre la salud económica de los clubes y la sostenibilidad de la competición. Asunto profusamente evidenciado por una serie de contrastados datos en informes de impacto económico, fiscal y social¹. Pero lo más destacado es que ese buen comportamiento financiero ha tenido un buen desempeño en lo social. Así se evidenció en el mapa de la RS del fútbol profesional, editado en el año 2017 por la FUNDACIÓN LaLiga². Sin contar cómo la propia norma propició un cambio en la cultura del *management* empresarial

¹ Citamos el último informe económico del fútbol profesional español disponible en <https://www.laliga.es/noticias/laliga-crece-un-206-y-alcanza-los-4-479-millones-de-ingresos>

² Acceso al texto completo disponible en: <https://files.laliga.es/pdf-hd/fundacion/mapa-rsc.pdf>

de los clubes que favoreció, entre otros resultados, la progresiva incorporación de profesionales provenientes de otros ámbitos empresariales con un nuevo discurso y metodología. A partir de aquel momento, el fútbol profesional comenzó a ser más permeable con la cultura de gestión empresarial imperante desde hacía más tiempo en su entorno. Un contexto en el que la cultura de cumplimiento se fue extendiendo del aspecto financiero a otros ámbitos de gestión. Como se evidencia por la bibliografía específica, su vinculación con el ejercicio ético de los negocios enlaza directamente con el concepto más complejo, en términos sociales, de “empresa ciudadana”. En este sentido, Walters y Chadwik (2009) sientan bases interesantes sobre cómo los clubes de fútbol pueden evolucionar desde un formato de empresa clásica, orientada al beneficio económico, a otro más contemporáneo, orientado a las relaciones integrales con el entorno de actividad. Por todo ello, consideramos que la NCE ha sido el punto de partida para la evolución de los clubes hacia un sentido de organización que entienda su ámbito de actividad como socialmente diverso e interconectado. La gestión adecuada y responsable de diversidad e interconexión seguirá impulsando la sostenibilidad del negocio en el más amplio sentido (económico, social, ambiental y de gobernanza).

b. La entrada en vigor del Real Decreto Ley 5/2015, de 30 de abril, de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional.

De esta norma, nos interesa destacar dos impactos de interés. Por una parte, la regulación que contempla en inversión social, al destinar un porcentaje de las cantidades recaudadas a acciones de marcado de carácter social gestionado por los actores más significativos de nuestro fútbol (entre otros, el Consejo Superior de Deportes, la Real Federación Española de Fútbol y la Asociación de Futbolistas Españoles). Así se expresa en el art. 6 de la citada norma (ver en el [anexo](#)). Por otra parte, el Real Decreto Ley ha venido a impulsar la buena tendencia hacia la máxima profesionalización de los clubes tras el primer avance de la NCE anteriormente descrito. En este sentido, también es tarea de los clubes la de proteger y gestionar un activo (el de la explotación comercial de los derechos televisivos) de absoluta materialidad para cada club y que, para su buen fin, demanda de la participación de profesionales de diversos ámbitos de conocimiento. La gestión del entretenimiento forma parte del modelo de negocio.

c. La Ley 11/2018 de información no financiera.

Como apuntábamos, el contexto económico y social está impulsando el cambio de concepto y enfoque de la RS, ahora mucho más centrada en el compromiso por la gestión de los impactos que se generan a nivel social, económico y medioambiental. Un compromiso que dimana de una mayor presión ejercida por una sociedad más identificada por el entorno que le rodea y dispuesta a mostrar afinidades o rechazos por servicios, productos y marcas que exteriorizan este compromiso y preocupación. Esta circunstancia se evidencia igualmente en el ámbito de la progresiva incorporación de los principios de la RS en determinadas iniciativas legales. Así, de

considerar a la RS como materia propia de estándares internacionales de buenas prácticas de carácter marcadamente voluntarista (entre otros, los principios de la OCDE, la Guía de RS ISO 26.000 y, más recientemente, los ODS) a normas tales como la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del consejo, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos. Esta normativa estableció como objetivo identificar los riesgos de la actividad de las organizaciones en orden a mejorar la sostenibilidad y aumentar la confianza de los inversores, los consumidores y la sociedad en general.

El instrumento para conseguir este fin es el de incrementar la divulgación de información no financiera, como pueden ser los factores sociales y medioambientales. Esta normativa ha tenido su lógica transposición en el ordenamiento jurídico español, en la Ley 26/2013 de 17 de julio, por la que se modifican la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, en el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, con el de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas. Pero, sobre todo, en la Ley 11/2018 de Información No Financiera y Diversidad. Esta norma extiende la obligación de aplicar esta metodología de información a sociedades no cotizadas de mediano tamaño (por número de trabajadores, activos y cifra de negocio) y evidencia la voluntad de sentar las bases hacia un modelo de orden económico mundial más preocupado por la búsqueda de un equilibrio entre la rentabilidad de las organizaciones con la justicia social y la protección del medio ambiente (en este mismo sentido E. de M. de la Ley 11/2018).

Observamos, pues, una línea de conexión cronológica-argumental entre la preocupación social y su reflejo en la normativa, al pasar la RS del plano de las recomendaciones al de la progresiva obligatoriedad de informar sobre los impactos que genera una organización.

En el ámbito del fútbol profesional, la suma de estas circunstancias apunta a un concepto de RS infinitamente más amplio que las actividades de desarrollo de la comunidad al que tradicionalmente se apuntaba en la citada época de los 90 y que se ha venido desarrollando hasta ahora. El reto es hablar de RS en clave interna. Ponerla en valor es informar con transparencia de una serie de asuntos de impacto para los actores más significativos del fútbol profesional. Hacer partícipe de esta tarea a todas las áreas y departamentos de los clubes partiendo del convencimiento de sus órganos de dirección.

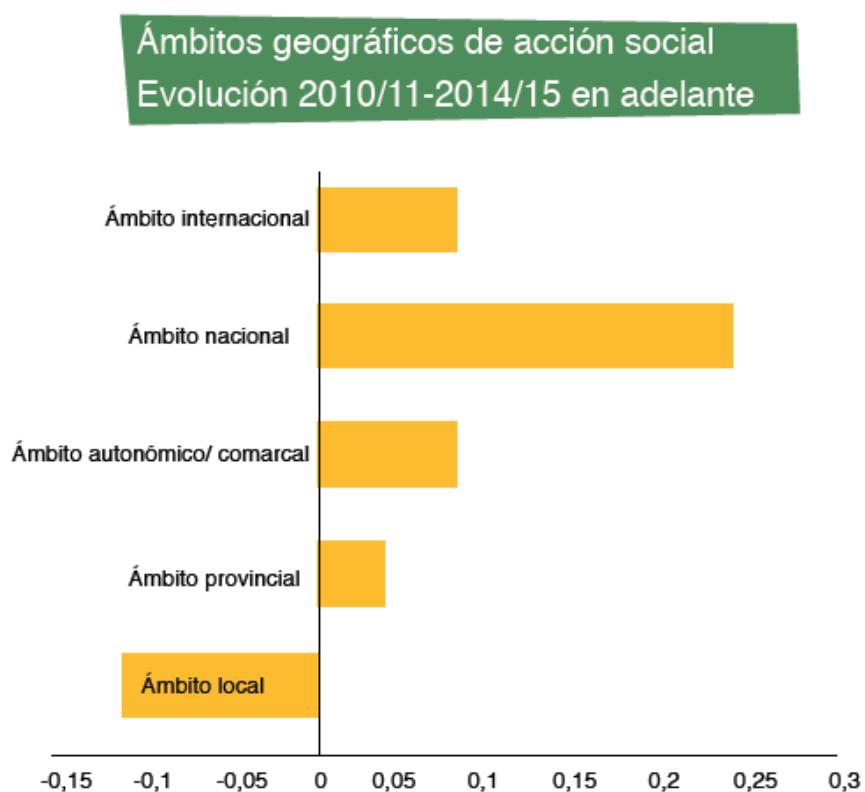
III. ¿Cómo están afrontando las fundaciones este proceso?

En 2017, la FUNDACIÓN LaLiga publicó el *Mapa de la responsabilidad social del fútbol profesional español: del desempeño económico al desempeño social*. En dicho estudio participaron treinta y dos clubes de Primera y Segunda División, y resultó ser un diagnóstico

interesante del desempeño social de los clubes de LaLiga. Nos remitimos a los resultados publicados en el mismo, destacando para este artículo los datos reflejados en el gráfico que podemos observar a continuación.

Figura 3: Ámbitos geográficos de acción social. Evolución 2010/11 a 2014/15.

(Fuente: *Mapa de la responsabilidad social del fútbol profesional español*).

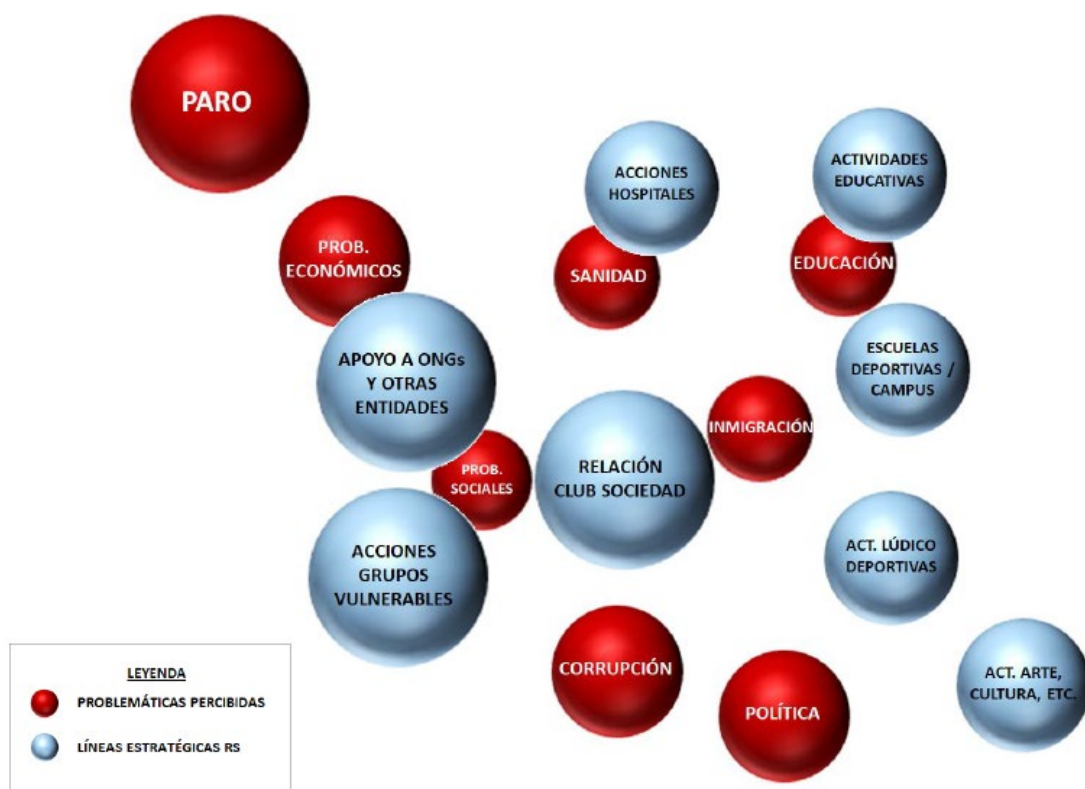


Los resultados del mapa evidenciaron una progresión positiva en la mayoría de los tipos de acción (más de 16 tipos de acciones y programas de distinta naturaleza social). Es decir, la mayoría de los clubes estaban y están ampliando en los últimos años su catálogo de acciones, así como el ámbito geográfico de las mismas. Sin embargo, igualmente percibimos un distanciamiento de dichas acciones en el ámbito local (más cercano a la ubicación territorial del club/fundación).

Llamamos la atención porque esta misma tendencia se aprecia actualmente, en los datos del análisis social del territorio que hemos confeccionado para el presente artículo.

Figura 4: Gráfico de vinculación entre las problemáticas percibidas en el territorio nacional con las líneas estratégicas de los proyectos que vienen desarrollando los distintos clubes/fundaciones analizados.

(Fuente: Aleix Morilla Luchena, personal de investigación del Departamento de Sociología de la Universidad de Huelva).



Para el gráfico se ha tomado, por una parte, las acciones de RS del primer y segundo cuartil.

Priorización de acciones de RS	
Tipo de acción de RS	Nº acciones
Apoyo a ONG y otras entidades	79
Actividades y acciones grupos vulnerables	42
Relación club-sociedad	41
Escuelas deportivas y campus	36
Actividades educativas	36
Acciones hospitalares y donación de sangre	22
Actividades arte, cultura y/o gastronomía	22
Actividades lúdico-deportivas	21

Y, por otra parte, los ocho principales problemas percibidos en la encuesta nacional del CIS:

- Paro (60,3%)
- Políticas en general y la política (29,4%)
- Corrupción y fraude (23,1%)
- Problemas de índole económica (22,3%)
- Sanidad (14,3%)
- Problemas de índole social (9,6%)
- Inmigración (8,8%)
- Educación (8,5%)

Fuente: CIS 2019 (febrero). [Problemas actuales que existen actualmente en España.](#)

La figura nos muestra cierta desvinculación entre las actividades que se desarrollan por las fundaciones y las preocupaciones percibidas por la sociedad. En todo caso, estamos ante una visión de ámbito nacional que, no obstante, tiende a repetirse en parecidos porcentajes en el ámbito más local de actividades de las fundaciones y clubes analizados hasta la fecha.

Sobre la base de estos resultados, la FUNDACION LaLiga, puso en marcha el programa RS In Home. Se trata de unas jornadas de trabajo en las que el equipo del proyecto se desplaza a la sede de los distintos clubes y fundaciones con el objetivo de potenciar su desempeño social, en el marco de la estrategia común [Fair Play Social](#). El objetivo de estas acciones es:

- Conocer en detalle el grado de desempeño en lo social de los distintos clubes y fundaciones.
- Inventariar toda la actividad social que el fútbol profesional viene desarrollando en la sociedad como paso previo a ponerla en valor conforme a una metodología común basada en la medición del impacto y el reporte dentro y fuera de la organización.
- Sentar las bases para poder prever y anticipar una eventual regulación de la RS conforme a los criterios internacionalmente reconocidos (principalmente a través de la Guía de RS ISO 26.000). Circunstancia que, paradójicamente, se ha producido con la publicación y entrada en vigor de la Ley 11/2018 anteriormente comentada y que ha reconducido la materialidad del programa de apoyo a las fundaciones.
- Poner en valor el trabajo y esfuerzo de las áreas de RS y de las fundaciones dentro de los clubes de fútbol.
- Trasladar a todos los departamentos de los clubes, así como a los órganos rectores de los mismos, que la RS forma parte de la cultura de la organización y “empapa” a todo su funcionamiento. No es por tanto una “zona exclusiva y excluyente” de las fundaciones.
- Sentar las bases para la implementación de una metodología de trabajo en RS que sirva para planificar y medir el retorno de toda la actividad social de los clubes. En definitiva, sentar las bases para que el área de RS de los clubes y/o fundaciones funcione siguiendo los parámetros de un departamento más de la organización (diagnosticar - planificar - desarrollar - medir - reportar).

El programa comenzó en enero de 2018 y, hasta la fecha, se han visitado un total de 21 clubes entre LaLiga Santander y LaLiga 1|2|3 (entre la temporada 17/18 y la 18/19). Entre los resultados del programa RS In Home podemos observar:

a. Tendencia positiva a la incorporación - revitalización de nuevas fundaciones

En la actualidad, LaLiga es la entidad que más fundaciones suma, en comparación con las competiciones de su entorno, con un total de 35. En muchos casos, y de manera progresiva, se han venido incorporando nuevos profesionales que dotan de mayor y mejor estructura a esta tarea: desempeño social dentro y fuera de la organización.

b. Profesionalización de las metodologías de trabajo.

Sin duda, este es el reto más relevante que tienen las fundaciones. Muchas han comenzado a planificar, medir y reportar conforme a la metodología expuesta, pero aún queda un camino interesante por recorrer.

c. Progresiva incorporación de los responsables de la fundación a comités de dirección de clubes.

Una decisión acertada. Ello por cuanto no solo mejora los cauces de comunicación interna de todo cuanto se hace en la fundación, sino que facilita el grado de conocimiento y compromiso de los órganos de dirección con la gestión estratégica de RS.

d. Mayor visibilidad e interés por la RS.

Circunstancia que se percibe por el grado de difusión e impacto de noticias, actividades y eventos que los clubes y sus fundaciones están gestionando.

e. Impacto de la Ley 11/2018.

Aun cuando su aplicación, por los requisitos de número de personal y cifra de negocio y activos (conforme a lo establecido en el artículo primero, apartado dos de la misma) no les resulte de aplicación a todos los clubes, la oportunidad de informar conforme a una metodología ya conocida para muchos de ellos supone un reto más que interesante por todos los motivos que estamos destacando. De hecho, todos los clubes visitados dentro del programa de la FUNDACIÓN LaLiga disponen de las nociones básicas para abordar su implementación (sistema de información y de reporte).

IV. Conclusiones: el papel de nuestras fundaciones y su aportación de valor a los clubes en este nuevo contexto.

La industria del fútbol tiene ante sí la posibilidad de asumir el compromiso de informar de su programa de RS para manifestar más valor ante sus actores principales. Las fundaciones pueden desempeñar dentro de los clubes el papel de agente dinamizador de la RS con el objetivo de:

● **Trasladar este cambio de paradigma en el enfoque de RS.**

La RS no es competencia exclusiva de la fundación, sino reto y oportunidad para el club; para ello, es imprescindible que este mensaje cale en el resto de la organización: es un reto compartido y colaborativo. Resulta interesante alinearse con los principios y objetivos de la Ley 11/2018 con el objetivo de procurar mayor valor de la mano de la RS, que, en sí misma se convierte en un reto estratégico para toda la organización.

● **Superar el concepto de división entre club y fundación en materia de RS.**

Como no puede ser de otra manera, la Ley 11/2018 no limita el papel de la fundación en el proceso de asunción fundacional de los principios de RS que, por regla general, aparecen en sus estatutos sociales. Se deben mantener las mismas funciones y competencias establecida en ellos y, sobre ellos, potenciar su ámbito de influencia y actuación a todo el club. Hablamos de ser un *driver* de cultura de la RS.

● **Mayor acercamiento a los problemas y retos de los territorios en los que desarrolla su actividad: devolver a la sociedad lo que la sociedad demanda.**

El vigente contexto social sugiere la conveniencia de reflexionar en torno a la necesidad de profundizar en metodologías de trabajo que pongan el foco en el diseño de sistemas de selección de proyectos más vinculados con las necesidades sociales y económicas de su entorno más inmediato. Con ello, las fundaciones incrementan su capacidad de maximizar su impacto y les resultará más sencillo manifestar su capacidad de diferenciación.

Una de las herramientas metodológicas que contribuyen a mejorar el acercamiento de las fundaciones a los problemas de su territorio es el análisis social y económico del territorio (AST) que estamos desarrollando en el programa de visitas RS In Home. Sus resultados facilitan la toma de decisiones estratégicas en orden a: depurar el repertorio de proyectos sociales (reflexiones relacionadas con: mantenimiento, rediseño, impulso o agotamiento de proyectos sociales). A su vez, sirve para establecer criterios objetivos para la admisión de nuevas propuestas, lo que repercute en una mayor optimización de recursos humanos y económicos. Por otra parte, permite maximizar el impacto de sus proyectos y facilita el mayor calado de la fundación en su territorio, circunstancia que multiplica el *engagement* con sus actores y amplía el público objetivo al que poder acceder (seguidores). Finalmente, inspira a los responsables de fundaciones y clubes para profundizar en un mayor conocimiento de su entorno territorial, así como incorporar el enfoque territorial en cada actuación que se acometa.

El objetivo final no es otro que el de trasladar a los dirigentes de los clubes la importancia de multiplicar los impactos positivos y gestionar adecuadamente los riesgos inherentes a su actividad. Reflexionar sobre la conveniencia de poner el acento en devolver a la sociedad lo que la sociedad demanda. El reto, sin duda, es y será apasionante.

Anexo

Artículo 6 del Real Decreto Ley 5/2015, de 30 de abril, de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional.

Artículo 6. Obligaciones de las entidades participantes en el Campeonato Nacional de Liga.

1. Con objeto de 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, deberán cumplir anualmente con las siguientes obligaciones, en proporción a los ingresos que obtengan por la comercialización conjunta de los derechos audiovisuales:
 - a. Un 3,5 por 100 se destinará a financiar un Fondo de Compensación del que podrán beneficiarse las entidades deportivas que, disputando la competición del fútbol profesional, desciendan de categoría. El 90 por 100 de esta cantidad se destinará a los equipos que desciendan de Primera División, y el 10 por 100 restante a los que desciendan de Segunda División.
 - b. Un 1 por 100 se entregará a la Liga Nacional de Fútbol Profesional, que lo destinará exclusivamente a la promoción de la competición profesional en los mercados nacional e internacional.
 - c. 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. El Gobierno determinará reglamentariamente las finalidades y los criterios de reparto de esta cantidad entre las federaciones de ámbito territorial, en función del número de licencias.
 - d. 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.
 - e. 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:
 - I. 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.

- II. 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 las deportistas y entrenadores para financiar el pago de las cuotas del trabajador.
- III. 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.

2. El pago de las deudas líquidas, vencidas y exigibles a la Agencia Estatal de Administración Tributaria y a la Tesorería General de la Seguridad Social tendrá carácter preferente al cumplimiento de las obligaciones previstas en el apartado anterior.

Referencias bibliográficas

Andrews, Matthew, & Peter Harrington. *Off pitch: football's financial integrity weaknesses, and how to strengthen them*, 2016.

Antolín, Mariano Nieto, & Roberto Fernández Gago. *Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management*. *Universia Business Review*, n. 1 (2004): 28–39.

Aranda, Juan Francisco García. *La necesidad de transparencia en el fútbol español*. *Extoikos*, n. 13 (2014): 25–30.

Ashley, Patrícia Almeida, Renata BG Coutinho, & Patrícia Amélia Tomei. *Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa*. *Encontro Anual da Anpad* 24 (2000).

Babiak, K., & S. Trendafilova. *CSR and Environmental Responsibility: Motives and Pressures to Adopt Green Management Practices*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 18, n. 1 (2011): 11-24. <https://doi.org/10.1002/csr.229>.

Craig, J.G. *What Is a Good Corporate Citizen? Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie* 11, n. 3 (1974): 181-96. <https://doi.org/10.1111/j.1755-618X.1974.tb00014.x>.

Davenport, K. *Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing It*. *Business & Society* 39, n. 2 (2000): 210-19. <https://doi.org/10.1177/000765030003900205>.

Dawkins, Cedric E. *Corporate welfare, corporate citizenship, and the question of accountability*. *Business & Society* 41, n. 3 (2002): 269–291.

Fernandez García R., *Responsabilidad social corporativa: una nueva cultura empresarial*. Editorial Club Universitario; Edición: 1 (18 de septiembre de 2009).

Hirigoyen, Gerard, & Thierry Poulain-Rehm. *Relationships between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: What is the Causality?* SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science Research Network, 1st March 2014. <https://papers.ssrn.com/abstract=2531631>.