

El reporte de sostenibilidad corporativa. Un nuevo marco normativo europeo lleno de retos, desafíos y expectativas para la industria del fútbol

Roberto Fernández Villarino

Director externo proyecto Fair Play Social FUNDACIÓN LaLiga

1. Introducción

Sostiene el filósofo Daniel Innerarity, en Una teoría de la democracia compleja (Galaxia Gutenberg, 2020), (que) “nuestro gran desafío es transformar la información en conocimiento, anticipar los riesgos, gestionar la ignorancia, actuar con criterios de sostenibilidad y consideración de futuro”. La responsabilidad de abordar este reto se erige como un deber activo e individual como ciudadanos, un paso previo a la consideración colectiva del desafío de no amortizar la vida de las generaciones futuras y en el que todos (lo queramos o no) estamos involucrados. Los devastadores efectos de la pandemia, -más allá de los puramente sanitarios o económicos-, han evidenciado la vulnerabilidad extrema de la arquitectura sanitaria, educativa, financiera y social construida durante las últimas décadas, y nos ha colocado frente a nuestras debilidades como proyecto de vida colectivo. Entre las múltiples respuestas de los estados ante la situación, podemos destacar el impulso normativo que la pandemia ha ejercido en múltiples aspectos que no estaban en las agendas del legislativo (al menos en el corto plazo). El RD 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, quizá constituya el ejemplo más paradigmático.

En este trabajo nos centraremos en analizar las principales novedades del nuevo contexto normativo impulsado desde la Unión Europea relacionada con la responsabilidad social (RS en adelante), la diligencia debida y el reporte de la información sobre sostenibilidad corporativa de las organizaciones. Algo que, parafraseando a Innerarity, tiene mucho que ver con aquello de anticipar riesgos para actuar con consideración de futuro. El objetivo será aterrizarlo al ámbito de la industria del fútbol para tratar de identificar retos y oportunidades de mejora en aspectos tales como su modelo de gobernanza, la valoración del patrimonio intangible (marca, capital humano deportivo, desempeño social, etc.), el retorno en forma de incremento de la reputación social o la atracción de la inversión.

La primavera de 2021 dejará rastro en la cronología (jurídica) de acontecimientos relacionados con esta materia. Todo ello, en línea con ese runrún sobre el discurso de lo sostenible y la reactivación de la RS, ahora más que nunca, con un enfoque absolutamente estratégico en todo tipo de organizaciones. Nos centraremos, pues, en el sesgo jurídico de estos fenómenos por cuanto se han materializado dos sucesos normativos a nivel europeo,

si bien distintos en sus objetivos y contenidos, vinculados o relacionados en torno a la relevancia nuclear de que las empresas cumplan y reporten sobre los denominados grandes ejes de sostenibilidad: gobernanza, desempeño ambiental y social (ASG). Se trata de la Resolución del Parlamento Europeo de 10 de marzo de 2021, por la que se aprueba la Directiva sobre Diligencia Debida de las Empresas y Responsabilidad Corporativa. Así como la propuesta de 21 de abril de Directiva de reportes de Sostenibilidad Corporativa, que modificará, a su vez, la Directiva de Información no Financiera de 2014, en virtud de la cual se traspuso a nuestro país la conocida Ley 11/2018 de Información No financiera. Junto con estas dos novedades, no podemos olvidarnos, en el ámbito del ordenamiento interno nacional, la reciente publicación de la Ley 7/2021 de Cambio Climático y Transición Energética (BOE de 21 de mayo de 2021). Precisamente, esta norma en materia de reporte establece en su art. 32, la obligación de que las empresas incorporen, dentro de sus obligaciones de información, un informe de carácter anual en el que se haga una evaluación del impacto financiero de los riesgos asociados al cambio climático generados por la exposición de su actividad. El informe deberá incluir los riesgos de la transición hacia una economía sostenible y las medidas que se adopten para hacer frente a dichos riesgos financieros. Resulta de aplicación a las empresas cuyos valores estén admitidos a negociación en mercados regulados, entidades de crédito, entidades aseguradoras y reaseguradas y sociedades por razón de su tamaño.

Se trata pues de dos sucesos normativos conectados con la necesidad de responder a dos evidencias igualmente interrelacionadas. La primera, de diligencia debida, tendente a prevenir y evitar que las empresas -en el ámbito del desarrollo de su modelo de negocio incluyendo su cadena de valor y sus relaciones comerciales- provoquen impactos negativos en materia medioambiental, de derechos humanos y de buena gobernanza. Así como garantizar que se puedan exigir responsabilidades por tales efectos y que cualquiera que haya sufrido daños en este sentido pueda ejercer de manera efectiva el derecho a un proceso equitativo ante un órgano jurisdiccional y el derecho a obtener reparación de conformidad con el derecho nacional. La segunda -de reporte en sostenibilidad corporativa- aspira a mejorar la calidad del reporte de la información relacionada con aquello que podríamos denominar el enfoque y las políticas de RS y sostenibilidad de las organizaciones. Una mejora centrada en una cuestión muy concreta: reportar la información sobre impactos y riesgos de la organización que verdaderamente necesitan conocer los actores.

Este impulso normativo es tributario de un concepto de empresa que ya no puede entenderse sin considerar su entorno social, territorial, cultural, político y medioambiental (Martinuzzi y Schönherr, Engert y Baumgartner, 2016, Engert et al., 2016; Schönherr et al., 2019). Poco a poco se va adoptando una visión de la RS que la convierte en un marco global para la empresa, prestando más atención a aspectos como la ética empresarial, las políticas de cumplimiento de la normativa, las condiciones laborales dignas, la consideración de los riesgos sociales, el modelo de liderazgo, la mejora constante de la comunicación interna y el compromiso con la mejora del aprendizaje y la formación (Schönborn et al., 2018).

Por otra parte, evidencia cómo la gestión de la sostenibilidad y RS está ganando importancia en las agendas políticas, sociales y económicas como un enfoque de acuerdo global para afrontar los retos del futuro. Los modelos de gestión tienen ahora el objetivo

de adecuar la competitividad a las exigencias de este concepto, en el que los factores sociales se convierten en los impulsores de un desarrollo integrado, equilibrado y razonable. Esto significa que cuando RS y sostenibilidad se integran adecuadamente en el modelo de negocio se genera confianza, mejora la reputación de la empresa y se refuerzan sus relaciones con la comunidad en pos de unos objetivos empresariales que ya no se basan únicamente en el beneficio, sino en los propios grupos de interés dentro del contexto relacional de la empresa (Herrmann, 2004).

En la propuesta de directiva sobre reporte de sostenibilidad corporativa, se apuntan varias razones que justifican la norma, pero subrayando la principal razón de las que cuelgan todas las demás y que apuntábamos en las líneas iniciales de este análisis: la existencia de una brecha cada vez mayor entre la información sobre sostenibilidad que presentan las empresas y las demandas concretas de los usuarios a los que va dirigido ese reporte. Así, en abril de 2021 la Comisión publicó un control de idoneidad del marco de la UE para la información financiera y no financiera de las empresas, junto con una revisión obligatoria de determinados aspectos de la directiva sobre reporte no financiero de 2014. La principal conclusión del control de idoneidad y de la revisión fue que (la) “información sobre sostenibilidad que las empresas comunican actualmente no satisface las necesidades de los usuarios a los que se destina la información y que, por tanto, la Comisión debe proponer una revisión de las normativas de información no financiera”.

Conforme se expresa en los considerandos de la propuesta de directiva, una desconexión entre lo que reportan las empresas y lo que demandan conocer los actores provoca, entre otras consecuencias:

- / Que los inversores no puedan tener suficientemente en cuenta los riesgos relacionados con la sostenibilidad de sus propias decisiones de inversión. Los inversores manifiestan una creciente concienciación sobre las cuestiones de sostenibilidad, hasta el punto de que una deficiente consideración de las mismas puede poner en riesgo los resultados financieros de las empresas. Ello favorece la creación de riesgos que amenazan la estabilidad financiera. Por otro lado, la brecha igualmente implica que los inversores no puedan canalizar recursos financieros hacia empresas con modelos y actividades empresariales sostenibles. Se pone con ello en peligro el Plan de Acción sobre Finanzas Sostenibles.
- / Socava la consecución de los objetivos del Pacto Verde Europeo. ([The European Green Deal 11.12.2019](#))
- / Dificulta la capacidad de las partes interesadas para exigir a las empresas que rindan cuentas del impacto que tienen sobre las personas y el medio ambiente, creando un déficit de responsabilidad que puede socavar el funcionamiento eficiente de la economía social de mercado.
- / Por último, es probable que la pandemia de la COVID-19 acelere aún más el crecimiento de la demanda de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas, por ejemplo, en lo que respecta a la vulnerabilidad de los trabajadores y la resistencia de las cadenas de suministro.

2. Lo que cambiará y hacia qué modelo de gestión de la RS y sostenibilidad iremos, y su aterrizaje en la industria del fútbol

2.1. Aspectos más destacados de la propuesta de Directiva sobre Reporte de Sostenibilidad Corporativa

La premisa principal de la propuesta de directiva pretende aportar claridad y certeza sobre la información de sostenibilidad que se debe comunicar, y facilitar a los responsables de la elaboración de informes la obtención de la información que necesitan para informar de sus propios socios comerciales (proveedores, clientes y empresas participadas).

Apuntamos las principales novedades de la propuesta de la directiva en relación con la directiva anterior de reporte no financiero. Hay que subrayar que en el ámbito normativo interno español muchas de estas novedades eran exigencias pendientes de desarrollo en la Ley 11/2018 de Información no financiera:

- / Desde un punto de vista conceptual, obsérvese que ya no es información “no financiera”, que era un concepto ambiguo y equívoco (en términos de la propia propuesta de directiva). Por tanto, ya no será un informe que se “anexa” a la información financiera que se aprobaba en las juntas generales, sino que ambas informaciones estarán al mismo nivel de relevancia para los actores.
- / Destaca la importancia y especial consideración del patrimonio intangible de las organizaciones: “Las empresas también divulgarán información sobre los intangibles, incluida la información sobre las relaciones con el capital intelectual, humano y social (nuevo artículo 19 de la propuesta de directiva)”. Se precisa de la inclusión de todos los intangibles empresariales o la descripción del proceso para determinar los asuntos relevantes (realmente basado en una “doble materialidad”, tanto a corto como a largo plazo). Al hilo de la importancia que se otorga en los considerandos previos de la propuesta de directiva, se subraya que la información sobre ellos -incluidos los intangibles generados internamente- están infrareportados, aunque, paradójicamente, esos intangibles representan la mayoría de la inversión del sector privado de las economías avanzadas. Como ejemplos de dicho patrimonio estarían el capital humano, la marca, la propiedad intelectual, así como la investigación y el desarrollo.
- / Se amplía el alcance de los requisitos de información a otras empresas, incluyendo todas las grandes y las que cotizan en bolsa. A su vez la propuesta de directiva contempla el establecimiento de un régimen de sanciones administrativas por incumplimiento (la principal carencia práctica de la Ley de Información no Financiera española) y promueve una mayor supervisión de los informes por parte de las entidades reguladoras nacionales.
- / Necesidad de especificar con más detalle la información que deben comunicar las empresas y exigirles que informen de acuerdo con las normas obligatorias de la UE en materia de sostenibilidad. Se traduce en temáticas sobre las que informar. En

este sentido, las novedades respecto a las materias sobre las que informar en la Ley 11/2018, serán la resistencia del modelo de negocio y la estrategia de la empresa a los riesgos relacionados con cuestiones de sostenibilidad; las oportunidades para la empresa relacionadas con ella; los planes de la empresa para garantizar que su modelo de negocio y su estrategia sean compatibles con la transición a una economía sostenible y con la limitación del calentamiento global a 1,5 °C, de conformidad con el Acuerdo de París; la forma en que el modelo de negocio y la estrategia de la empresa tienen en cuenta los intereses de las partes interesadas de la empresa y los impactos de la empresa en materia de sostenibilidad y cómo se ha aplicado la estrategia de la empresa en esta materia.

- / La necesidad de describir el rol de los órganos de administración, gestión y supervisión con el respeto y consideración hacia los asuntos de sostenibilidad, así como la descripción de las políticas de compromiso en relación con dichos asuntos.
- / Especial consideración de riesgos e impactos adversos, en especial los relacionados con la cadena de valor; los principales impactos adversos reales o potenciales relacionados con la cadena de valor de la empresa, incluidas sus propias operaciones, sus productos y servicios, sus relaciones comerciales y su cadena de suministro; las medidas adoptadas y el resultado de las mismas para prevenir, mitigar o remediar los impactos adversos reales o potenciales.

Subrayamos, en todo caso, dos novedades de calado práctico:

La primera de ellas, el reporte universal. En este sentido, a la vez que se tramita la propuesta de directiva, la Comisión ha encargado al European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) desarrollar un proyecto de norma de reporte “universal” para Europa, alineada con los requisitos de otras recientes normativas como el Reglamento de Divulgación de Finanzas Sostenibles (SFDR) o de Taxonomía. Tal y como se avanza en la propuesta de directiva, estos trabajos, no ignorarán las virtudes de los marcos de reporte existentes a nivel mundial, motivo por el cual el EFRAG mantiene un diálogo fluido con ellos desde hace meses; fruto de ello, son los anuncios de colaboración entre Global Reporting Initiative (GRI), SASB, International Integrated Reporting Council (IIRC), Climate Disclosure Standards Board (CDSB) y CDP para avanzar en la integración de sus modelos –que derivó en la fusión de IIRC y SASB o la alineación entre GRI y SASB-. Asimismo, se valoran también otras recientes iniciativas para desarrollar estándares globales (como las de International Financial Reporting Standards (IFRS) o el Foro Económico Mundial.

¿Qué agenda se contempla para la implementación de estos indicadores universales? La Comisión prevé que las empresas aplicarán por primera vez el conjunto de estándares desarrollado por EFRAG en los informes de 2024 (referidos al ejercicio 2023), para lo que se publicarán los primeros actos delegados antes del 31 de octubre de 2022. El desafío para EFRAG (no especializado hasta ahora en información sobre sostenibilidad) no es pequeño. El grado de precisión que incluyan estos estándares (nivel de desagregación, ámbito temporal o metodologías de cálculo de indicadores), influirá en la calidad de la información y en la verdadera divulgación de objetivos

cuantificables y sus resultados, más allá de meras políticas y compromisos (Gómez Iglesias, 2021).

La segunda novedad que subrayar es garantizar que toda la información se publique como parte de los informes de gestión de las empresas y se divulgue en un formato digital y legible por las máquinas digitales (Machine readable format). Esta propuesta prevé exigir a las empresas que etiqueten digitalmente la información sobre sostenibilidad comunicada. El etiquetado digital será esencial para aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías digitales de cara a mejorar radicalmente el uso de la información sobre sostenibilidad. La UE ya ha introducido un requisito para el etiquetado digital de la información financiera (The European Single Electronic Format (ESEF), established by Delegated Regulation (EU) 2018/815).

2.2. Directiva sobre la Diligencia Debida y Responsabilidad Corporativa

La diligencia debida se configura como un mecanismo preventivo que requiere que las empresas se esfuercen, dentro de sus posibilidades, en identificar y evaluar efectos adversos potenciales o reales y adopten políticas y medidas para detener, prevenir, mitigar, supervisar, revelar, abordar y reparar tales efectos, y para explicar cómo se ocupan de ellos. Tal como se expone en el considerando inicial de la directiva (apartados 30 y 38), las empresas deben elaborar un documento en el que comuniquen públicamente -con la debida consideración de la confidencialidad comercial- su estrategia de diligencia debida. Es importante considerar que este documento no puede ser un anexo o apéndice que complementa al resto de información, sino que debe integrarse *cabalmente* (en terminología de la propia directiva) en la estrategia comercial general de la misma. Ello permitirá que pueda verse sometida a revisiones y evaluaciones siempre que se considere necesario.

Para que el documento resulte útil y eficaz debe construirse necesariamente observando dos premisas elementales. En primer lugar, la participación e implicación de todas las partes interesadas de manera eficaz y significativa, lo que contribuirá a identificar los efectos adversos potenciales y reales con mayor precisión, y a establecer una estrategia de diligencia debida más eficaz. En segundo lugar, si perseguimos (como debe hacerse) que la diligencia debida se integre en la cultura y la estructura de una empresa, es necesario que los miembros de los órganos de dirección y administración, de gestión y de supervisión de esta sean responsables de la adopción y la ejecución de las estrategias de sostenibilidad y de diligencia debida (considerando 45 de la directiva).

Los aspectos que resultan más destacados de la directiva, al hilo de los objetivos generales del presente análisis serían:

- / Consideración dinámica de los riesgos e impactos de las organizaciones. Así, las obligaciones de diligencia debida deben diseñarse cuidadosamente para que constituyan un proceso continuo y dinámico en lugar de un “ejercicio de comprobación rutinaria” y que las estrategias de diligencia debida deben estar en consonancia con la naturaleza dinámica de los impactos adversos. Estas estrategias

deben abarcar todos los efectos adversos reales o potenciales sobre los derechos humanos, el medio ambiente o la buena gobernanza.

- / Se subraya la necesidad de que la Comisión lleve a cabo una evaluación de impacto sólida, con el fin de identificar tipos de impactos adversos potenciales o reales, así como investigar las consecuencias en las condiciones de competencia equitativas europeas y mundiales.
- / Unos requisitos de transparencia exhaustivos son un elemento crucial de la legislación obligatoria en materia de diligencia debida. En línea con lo analizado en la propuesta de directiva sobre el reporte, se observa que la mejora de la información y la transparencia proporciona a los proveedores y fabricantes un control y comprensión mejores de sus cadenas de suministro y mejora la capacidad de supervisión de los consumidores y otras partes interesadas, así como la confianza pública en la producción. El establecimiento de requisitos obligatorios de diligencia debida a escala de la Unión puede ser beneficioso para las empresas en términos de armonización, seguridad jurídica y la disposición de unas condiciones de competencia equitativas, y podría proporcionar a las empresas sujetas a dichos requisitos una ventaja competitiva en la medida en que las sociedades exigen cada vez más a las empresas que se conviertan en entidades más éticas y sostenibles. En este sentido, la propia directiva apunta (considerando 13) a que su propio texto podría contribuir a promover la formulación de una norma mundial en materia de conducta empresarial responsable.

La directiva se aplicará a todas las grandes empresas que se rijan por el derecho de un Estado miembro, que se encuentren establecidas en el territorio de la Unión o que operen en el mercado interior, independientemente de si son privadas o de propiedad pública y del sector económico en el que desarrollen su actividad, incluido el financiero. A su vez, debe aplicarse a las pequeñas y medianas empresas de alto riesgo y que cotizan en el mercado de valores. En este sentido, se apunta a que la Comisión determinará los sectores de actividad económica de alto riesgo que repercuten de manera significativa en los derechos humanos, el medio ambiente y el buen gobierno, a fin de incluir a las pequeñas y medianas empresas de dichos sectores en su ámbito de aplicación. (considerando 17).

2.3. Hacia qué modelo de gestión de la RS y reporte de sostenibilidad corporativa apuntan estas reformas y su aterrizaje en la industria del fútbol

Estas reformas plantean un mayor rigor en la forma de reportar y las consecuencias negativas de no hacerlo bien. Algunos autores plantean si ha llegado el final de los informes de sostenibilidad como ejercicio de marketing empresarial (Gómez Iglesias, 2021). El común denominador de ambas normas es la consideración del tratamiento de la RS y la sostenibilidad como parte absolutamente inescindible del *core* del negocio. Lo contrario, gestionarla o tratar a la RS como un apéndice, anexo de la empresa o como una *comoditie* más, ofrecerá datos de esta poco o nada creíbles y, más que probablemente, salga a relucir una fotografía negativa de su modelo de gestión entre sus actores y ante la sociedad en general. Hablamos de un impacto negativo

reputacional, tradicionalmente complicado de revertir. Si la empresa resulta menos creíble, será por ende más ineficiente, perdiendo capacidad competitiva y la confianza de sus grupos de interés (comenzando por los propios accionistas).

Esta nueva manera de reportar y de considerar la información que se reporta -en especial el patrimonio intangible- obliga a diseñar un abordaje de la RS que comience por analizar la materialidad (considerada en breve doble). Esto es, cuál será la información que dentro y fuera de la organización, resulta imprescindible reportar por cuanto de no hacerlo ofrecería una realidad sesgada de los riesgos e impactos de la misma. Sobre la base de esta información global (porque integra en el mismo nivel de importancia la información financiera y no financiera) y evidenciable, debe descansar la arquitectura del modelo de reporte de sostenibilidad corporativa que se construya. Un proceso de construcción en el que deben involucrarse los actores internos y externos de la organización. Desde la perspectiva interna, este método permitirá, a su vez, integrar definitivamente la RS y el enfoque de sostenibilidad en la cultura de la empresa.

Un panorama que definitivamente hace desaparecer los espacios para informes o reportes enfocados a un mero ejercicio de marketing empresarial, un ejercicio de *green* y *social washing*. Por el contrario, obliga a los consejos de administración y personas que ostenten la capacidad de decisión a contemplar la RS como un ejercicio permanente de honestidad y transparencia que genera retorno tangible a la organización.

El aterrizaje de todos estos conceptos en la industria del deporte en general y del fútbol en particular ha sido tardío (Breitbarth y Harris, 2008; Smith y Westerbeck, 2007; Walters y Chadwick, 2009). En consecuencia, los primeros trabajos de investigación surgieron a mediados de la década de 2000, en los que se publicaron varios estudios al respecto (Bayle et Al, 2011; Paramio-Salcines, Babiak y Walters, 2013; Rodríguez, Késenne y García, 2009). Varios de estos estudios se centraron en la RS dentro del fútbol profesional, especialmente después de los de Breitbarth y Harris (2008) que fueron los investigadores pioneros en comparar la RS en el mundo del fútbol y que han inspirado numerosos estudios sobre la RS de los clubes de fútbol ingleses (Anagnostopoulos, Byers y Shilbury, 2014; Anagnostopoulos y Shilbury, 2013; Walters, 2009; Walters y Chadwick, 2009; Walters y Tacón, 2010) y luego los clubes de fútbol europeos (Breitbarth, Hovemann y Wazel, 2011).

Sin embargo, es a partir de 2018 cuando se presta más atención a la RS en el deporte tanto desde el ámbito académico como desde sus propios actores (Kunz V. 2020). En este sentido, varios estudios han subrayado la relevancia de que los clubes de fútbol profesional incorporen la RS como parte integral de sus procesos de negocio y sistemas de gestión y desarrollen proactivamente sus actividades en este ámbito. Todo ello, como suele hacerse en organizaciones empresariales de otros ámbitos de actividad (Babiak y Kihl, 2018; Hildebrandt, 2019). El aumento de la comercialización del negocio del fútbol, la gran cobertura mediática, así como la intensificación de las exigencias de los interesados, han influido en el comportamiento de muchas entidades deportivas (Valeri, 2019). También empuja en esta dirección el notable incremento de la capacidad de escrutinio de los grandes clubes por parte de los medios de

comunicación y por la sociedad en general (Riggin et al. 2019). Así, las organizaciones deportivas que quieran ganarse el compromiso a largo plazo de sus principales grupos de interés y alcanzar el éxito más allá de los resultados deportivos, deben considerar también los aspectos éticos y los valores de la RS, un enfoque más multidimensional en sus estrategias (Kunz, 2020). En resumen, además de centrarse en el éxito deportivo y la sostenibilidad económica, también deben centrarse en los aspectos sociales y aspectos medioambientales de sus actividades (Babiak, 2010).

Precisamente, en línea con lo anterior, se observan interesantes movimientos, tanto de LaLiga, como de clubes muy permeables a este nuevo contexto. Así, LaLiga fue la entidad que comenzó de manera voluntaria a cumplir con la Ley 11/2018 con el reporte y publicación de su [Memoria de información no financiera](#) en la temporada 18/19. De la misma manera, en la temporada 19/20 ha presentado el documento [Guía de clubes sostenibles](#) y una [Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad en el fútbol profesional](#).

Por otra parte, a nivel de clubes destacamos algunos ejemplos de información y reporte a la Ley 11/2018 como consecuencia del obligado cumplimiento de la norma (caso del Club Atlético de Madrid), o bien de manera voluntaria como es el caso de la SD Eibar o del Real Club Celta de Vigo (a la fecha de la confección de este artículo varios clubes más están ultimando estos reportes).

3. Desafíos y oportunidades para la industria del fútbol

3.1. La importancia de identificar y valorar el patrimonio intangible

En un contexto normativo en el que el patrimonio intangible de las organizaciones estará al mismo nivel de relevancia que el tangible, el desafío para la industria del fútbol está, precisamente, en identificarlo y cuantificarlo. Hablamos de aspectos para un club tan importantes para el desarrollo de su modelo de negocio como la gestión y el tratamiento de su marca (patrocinios y política de marketing), su relación con el territorio (donde viene ejerciendo un liderazgo mediático innegable) o aspectos tales como las metodologías de entrenamiento (donde se viene incorporando con fuerza la aplicación del *big data*) o gestión del capital humano (no sólo deportivo).

Si comparamos la influencia que toda esta información ejerce sobre los actores-consumidores de la industria del fútbol con otras industrias ¿podríamos afirmar que este patrimonio intangible tiene más valor en la industria del fútbol que en otras? Smith y Westerbeek (2007) concluyen que, en términos de RS, no hay distinción entre una organización basada en el deporte y otras empresas. Sin embargo, como sostienen Walker et al. (2019), la industria del deporte cultiva un "vínculo afectivo" que puede otorgarle valores distintos a los de otras industrias. Esta afectividad tiene que ver con la capacidad del deporte para reunir a todo tipo de grupos en igualdad de condiciones en espacios comunes, para crear identidades de grupo que permitan a una gama extremadamente diversa de personas participar con la misma emoción, trascendiendo así todas las fronteras (Robertson y Giulianotti, 2006). Entre los factores identificados

como claramente sensibles a este fuerte vínculo afectivo se encuentran la reputación, el patrocinio y la estrecha identificación de los equipos de fútbol con sus comunidades locales. Así pues, existe un terreno fértil para conformar el consumidor perfecto: apasionado por (o, al menos, identificado con) la empresa, su marca y sus símbolos, estando la empresa a su vez estrechamente asociada a un territorio y un registro cultural compartidos.

El propio método para confeccionar la doble matriz de materialidad multiplicará ese vínculo afectivo con sus actores y reforzará a nivel interno la consideración de la RS y la sostenibilidad incorporándose eficazmente a la cultura de la organización.

3.2. La necesidad de incorporar la comunicación de la RS y la sostenibilidad en la estrategia de comunicación general de la organización

Si algo certifica este contexto legal en relación con los distintos modelos o métodos de comunicación de la RS que hemos venido conociendo hasta ahora, es que la “no comunicación” de lo que se hace ha sido absolutamente superada por la exigencia legal de rendir cuentas y ser transparente. Por otra parte, los resultados esperados del proceso de comunicación tienen que ver con la honestidad, rigor, transparencia o reputación, conceptos todos ellos inherentes a la cultura de la organización y al modelo de liderazgo. Por tanto, este nuevo contexto normativo obliga a:

- / Considerar que todo lo que se comunica es/está relacionado con información material y ha pasado por este proceso que garantiza rigor, coherencia y comparabilidad. Su principal ventaja es la participación de los actores en la identificación/actualización de la información material, así como la consideración de sus opiniones en el proceso de contraste permanente de dicha información.
- / Tomar en consideración las recomendaciones de la Guía de RS ISO 26000 a la hora de comunicar. Esto es, que la información sea coherente (con el plan de acción), honesta (evidenciable); sea completa, la información aborda todas las actividades e impactos significativos relacionados con la responsabilidad social; estratégica (interesa ser trasladada a mis actores); receptiva, responde a los intereses de las partes interesadas; accesible, la información sobre asuntos específicos estará disponible para las partes interesadas afectadas (apartado 7.3.5 de la Guía de RS ISO 26.000).

3.3. Entre los destinatarios del reporte de sostenibilidad corporativa: la inversión socialmente responsable

La suma de los retos o desafíos anteriores: identificar y valorar correctamente el patrimonio intangible, construir un relato honesto, coherente, transparente y evidenciable, apunta a un triple retorno para los clubes: a) económico (mejora de eficiencia interna); b) reputacional; y c) en credibilidad para la organización (dentro y fuera de la misma). Ello los hará más atractivos de cara a los usuarios primarios de la información divulgada en los reportes anuales de las empresas. ¿Quiénes son estos actores?

Los principales usuarios de la información sobre sostenibilidad publicada en los informes anuales de las empresas son los inversores y las organizaciones no gubernamentales, los interlocutores sociales y otras partes interesadas. Los inversores, incluidos los gestores de activos, quieren y necesitan comprender mejor los riesgos y las oportunidades que las empresas reportan en materia de sostenibilidad, de cara a fundamentar mejor sus inversiones, así como garantizar su impacto sobre las personas y el medio ambiente.


El Forum for Sustainable and Responsible Investment in US (USSIF) (2014) definió las inversiones sostenibles, responsables y de impacto, todas ellas englobadas dentro del concepto de Inversión Socialmente Responsable (ISR en adelante), como “las inversiones que consideran criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) para generar beneficios financieros competitivos a largo plazo y un impacto positivo en la sociedad”. A resultas de lo cual, las inversiones socialmente responsables o inversiones sostenibles pueden ser consideradas como una alternativa de inversión que integra criterios de sostenibilidad (ASG) a los tradicionales objetivos financieros de minimización de riesgos y maximización de rentabilidad. Para que nos hagamos una idea del tamaño estimado del mercado mundial de la ISR, según el informe de la Alianza Global de la Inversión Sostenible (GSIA 2016), alcanzó los 22,89 trillones de dólares americanos a principios de 2016. Esto representaba ya el 26,3% del total de los activos gestionados a nivel mundial. En 2018, el GSIA ya estimaba que el importe de fondos ISR a nivel mundial habría superado los \$30,7 trillones de dólares, con una tasa de crecimiento del 34% al compararlo con los datos del 2016 (GSIA, 2018).

Por tanto, estamos ante la consolidación de un actor absolutamente estratégico para la industria del fútbol, que cuenta, además, en el caso de LaLiga, con un indicador marco de información financiera: la Normativa de Control Económico, que asegura unos estándares y ratios de sostenibilidad económica de todas las entidades que participan en la organización.

Para finalizar, dos reflexiones. La primera tiene que ver con la oportunidad que se abre en la industria del fútbol a la hora de repensar el diseño del modelo de gestión y organización de los clubes incorporando la cultura del reporte. El inventario de beneficios para la organización es innegable. La otra, de más calado social, tiene que ver con la mejora de nuestra capacidad crítica como ciudadanos, de participar verdaderamente en lo público, como sostenía Innerarity “No hay buena vida pública ni se toman las mejores decisiones cuando se decide sin buena información o con un debate presidido por la falta de respeto hacia la realidad (...) tampoco hay una alta intensidad democrática cuando la ciudadanía tiene una actitud que es más propia del consumidor pasivo, como un público de *voyeurs* al que se le arenga y satisface en sus deseos más inmediatos sin remitir a ningún horizonte de responsabilidad”. Es hora de ser verdaderamente responsables desde el ámbito individual para aspirar a garantizar, en lo posible, esa consideración colectiva por nuestro futuro (cada vez más presente) de las próximas generaciones.

Bibliografía

- Anagnostopoulos, Christos, Terri Byers, and David Shilbury (2014). Corporate Social Responsibility in Professional Team Sport Organisations: Towards a Theory of Decision-Making. *European Sport Management Quarterly* 14, no. 3: 259–81.
- Anagnostopoulos, Christos, and David Shilbury. (2013) Implementing Corporate Social Responsibility in English Football: Towards Multi-Theoretical Integration. *Sport, Business and Management: An International Journal* 3, no. 4: 268–84.
- Bayle, Emmanuel, Jean-Loup Chappelet, Aurélien François, and Lionel Maltèse. 'Sport et RSE'. *Vers Un Management Responsable*, 2011.
- Breitbarth, Tim, and Phil Harris. (2008) Conceptualising the Role of Corporate Social Responsibility in Professional Football', n.d., 10. 'The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model'. *European Sport Management Quarterly* 8, no. 2: 179–206.
- Breitbarth, Tim, Gregor Hovemann, and Stefan Walzel. (2011) Scoring Strategy Goals: Measuring Corporate Social Responsibility in Professional European Football'. *Thunder-bird International Business Review* 53, no. 6: 721–37.
- Giulianotti, Richard, and Roland Robertson. *Globalization and Football*. Sage, 2009.
- Gómez Iglesias, S "¿Cómo deberá adaptarse la Ley de Información no Financiera y Diversidad a la nueva Directiva de informes de sostenibilidad corporativa?", *Diario Responsable*, 2021.
- Herrmann, Kristina K. 'Corporate Social Responsibility and Sustainable Development: The European Union Initiative as a Case Study'. *Ind. J. Global Legal Stud.* 11 (2004): 205.
- Innerarity, D "Una teoría de la democracia compleja". *Galaxia Gutenberg*, 2020.
- Martinuzzi, PD Dr André, and Norma Schönherr. (2019) 'Corporate Impact Measurement and Management at the Dawn of a New Global Sustainable Development Agenda', n.d.
- Kunz, Vilém. (2020) 'Implementation of the CSR Principles in the Czech Football Environment'. *Studia Sportiva* 14, no. 2: 39–49.
- Rodríguez P, Késenne S, and García J. (2009) *Social responsibility and sustainability in sports*. Oviedo University Press.
- Salcines, Juan Luis Paramio, Kathy Babiak, and Geoff Walters (2013). *Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility*. Routledge.
- Schönherr, Norma, Florian Findler, and André Martinuzzi (2017). 'Exploring the Interface of CSR and the Sustainable Development Goals'. *Transnational Corporations* 24, no. 3: 33–47.



Schönborn, Gregor, Cecilia Berlin, Marta Pinzone, Christoph Hanisch, Konstantinos Georgoulas, and Minna Lanz. (2019) 'Why Social Sustainability Counts: The Impact of Corporate Social Sustainability Culture on Financial Success'. *Sustainable Production and Consumption* 17: 1–10.

Smith, Aaron CT, and Hans M. Westerbeek (2007). 'Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility'. *Journal of Corporate Citizenship* 25, no. 1: 43–54.

Walters, G., & Chadwick, S. (2009). Corporate citizenship in football: Delivering strategic benefits through stakeholder engagement. *Management Decision*, 47(1), 51-66.