



**Raúl López-Martínez**  
Cátedra de Ética  
Económica y Empresarial  
Universidad Pontificia  
Comillas (ICAH-CADE)  
✉  
raul.lopez@justicia.es

# Responsabilidad Social Corporativa y Buen Gobierno en los clubes de fútbol españoles

Corporate Social Responsibility and Good Governance in spanish football clubs

38



**José-Luis Fernández-Fernández**  
Cátedra de Ética  
Económica y Empresarial  
Universidad Pontificia  
Comillas (ICAH-CADE)  
✉  
jlfernandez@comillas.edu

## I. INTRODUCCIÓN

El fútbol profesional ha adquirido la dimensión de una auténtica realidad empresarial, constituye un gran negocio y tiene un impacto creciente en la economía de los países (Foster, 2005; Noll & Zimbalist, 1997). Por ello, los clubes han tenido que reinventarse y adaptar sus estructuras. Algunos incluso han optado por cotizar en Bolsa (índice Stoxx). Sin embargo, a este cambio no siempre lo acompaña una gestión profesional. Así, en España, los procedimientos concursales, las deudas con instituciones públicas y la falta de transparencia han proyectado una mala imagen del sector, una pérdida de reputación y un bien comprensible recelo de parte de una opinión pública que demanda una administración responsable del fenómeno deportivo (Sheth & Babiak, 2010).

El problema no es nuevo. En 1990 se promulgó la Ley del Deporte para tratar de paliar los desmanes que habían generado una deuda de unos 125 millones de euros. Se exigía a los clubes que participaran en competiciones profesionales su conversión en

CÓDIGO JEL:  
M140

Fecha de recepción y acuse de recibo: 6 de junio de 2014. Fecha primera evaluación: 6 de noviembre de 2014. Fecha de aceptación: 30 de abril de 2015.



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

Las políticas basadas en la RSC han propiciado una nueva concepción de las organizaciones, que ya no sólo deben buscar la maximización de su rentabilidad económica, sino también ser socialmente responsables. Por su parte, la relevancia que ha alcanzado el fútbol en las últimas décadas ha convertido a esta actividad en un fenómeno de gran impacto socioeconómico que trasciende lo meramente deportivo. Comoquiera que una de sus piezas fundamentales -los clubes- se han convertido en verdaderas empresas que, en muchos casos, no se gestionan conforme a los imperativos legales y éticos exigidos para el resto de empresas y organizaciones, se plantea el debate acerca de la aplicación a aquéllos de tales prácticas, de forma que incidan en la mejora de sus estructuras de gobierno y administración, así como en su reputación, pudiendo llegar en último término a contribuir a la creación de la “marca país”.

### EXECUTIVE SUMMARY

The politics based on the CSR, has favored a new conception of the organizations that not only do they have to search for profitability maximization but also for a social responsibility. On its behalf, the prominence that soccer has gained for the last decades, had transformed this kind of activity into a phenomenon of a great socioeconomic impact that goes beyond what is merely sports. Howsoever one of its key aspects -the clubs- have turned into real enterprises which, in most cases, are not managed under the legal and ethic imperatives, entailed to the rest of entities which act in the commercial legal traffic, a debate is set out about the application to those of that kind of practices, in a way that they have an impact on their government structures and administration improvement, just like in its standing, even, coming to contribute, ultimately, to the creation of the “country landmark”.

Sociedades Anónimas Deportivas (SAD), en un intento de acabar con la situación de permanente endeudamiento. Sin embargo, la nueva normativa acabó convirtiéndose en un auténtico caso de *moral hazard*, por exceso de confianza. Con los Planes de Saneamiento del Gobierno y la recapitalización, los clubes, que se vieron libres de la deuda y con nuevos ingresos procedentes de contratos audiovisuales, aumentaron un gasto que disparó su déficit hasta los 3.573 millones de euros en 2012 (Gay de Liébana, 2012). Muchos autores que pedían una reforma profunda del deporte profesional español (Cardenal & García Silvero, 2010), centraban el problema en la configuración jurídica y criticaban el modelo de SAD.

**Una empresa socialmente responsable tiende a ir más allá de sus obligaciones legales y suele tratar de adoptar políticas que fomenten el desarrollo sostenible, desde la atención a la Triple Cuenta de Resultados**

Sin embargo, a nuestro juicio el debate debiera centrarse más bien sobre una gestión poco seria y rigurosa, con deudas intolerables en cualquier otro sector. En esta línea, algunos (Cazorla, 2013) entendieron que gran parte del problema se solucionaría con la aplicación de la legislación mercantil, independientemente de la forma social empleada por los distintos clubes.

En este artículo nos mostramos totalmente conformes con este último planteamiento y en línea con literatura de referencia (Babiak, 2010; Bradish & Cronin, 2009; Breitbarth & Harris, 2008; Filizöz & Fisne, 2011; Godfrey, 2009; Rosca, 2011; Smith & Westerbeek, 2007; Walters, 2009; Walters & Tacon, Corporate Social Responsibility in sports: Stakeholder management in UK football industry, 2010), entendemos que ello supone implementar en la gestión de los clubes unos estándares de transparencia, fundamentados en la *Ética Empresarial*, en las prácticas de *Buen Gobierno* y en la *Responsabilidad Social Corporativa* (RSC).

¿Es aplicable la RSC al fútbol profesional?: Sin ninguna duda. De hecho, no se entendería una actitud refractaria a esas prácticas por parte de un sector que genera millones de euros, cuenta con un gran eco social y mediático y constituye un magnífico vehículo de formación (Silva Santos, Molina Moreno, Gutiérrez, & Carvalho, 2014). La Unión Europea, en este sentido, ha trasladado a los órganos rectores del fútbol la preocupación por el cariz socioeconómico que ha alcanzado –Declaraciones de Ámsterdam (1997) y Niza (2000). Desde ahí se explica, entre otras cosas, la aparición de normas como el *fair play* financiero de la UEFA; o actuaciones como el expediente abierto a siete clubes españoles

por la presunta infracción de reglas sobre competencia. En España, el Consejo Superior de Deportes y la Liga Nacional de Fútbol Profesional han impulsado un Reglamento de Control Económico que tutela con carácter previo el equilibrio presupuestario de los clubes. Todo ello da fe del interés en que el sector se regule, para así operar de una manera responsable y sostenible.

## 2. BREVE APUNTE SOBRE RSC Y BUEN GOBIERNO

La RSC, en esencia, supone un nuevo estilo organizativo y un enfoque de gestión atento a los impactos que la empresa genera en su entorno y en sus *grupos de interés*. Una empresa socialmente responsable tiende a ir más allá de sus obligaciones legales y suele tratar de adoptar políticas que fomenten el desarrollo sostenible, desde la atención a la Triple Cuenta de Resultados –*Triple Bottom Line* (TBL) en inglés. Que en el fondo supone la sensibilización hacia *las tres Pes*, de la dimensión *Profit* o económica; la dimensión *People* o social; y la dimensión *Planet* o medioambiental (Luz et al., 2012).

El periplo doctrinal del concepto de la RSC es ya largo, pues hunde sus raíces hacia mediados de los años 50 del pasado siglo. Ahora bien, no es éste momento de abordar por menudo el desarrollo del debate: del modelo *shareholder*, al enfoque *stakeholder*; el contraste Friedman-Freeman; la institucionalización de prácticas, métricas o providencias del tipo GRI, Global Compact, SGE21... No consideramos que el prurito academicista en este sentido vaya a añadir valor práctico para nuestros lectores. Ni para los académicos, porque sería abundar en lo ya suficientemente sabido; ni para los empresarios y gestores, que buscan ideas, sí; pero con orientación a la práctica. Bástenos, pues, con remitir al lector interesado a otros trabajos donde hemos abordado de manera sistemática el asunto (Andreu Pinillos & Fernández Fernández, 2011).

En resumidas cuentas, una empresa socialmente responsable debiera llevar a efecto un ejercicio serio de auto comprensión estratégica –visión, misión, valores-, para poder alinearse con fundamento hacia la *Triple Bottom Line*; identificar claramente a sus *stakeholders* o grupos de interés; y establecer con ellos un diálogo fluido y sistemático. A este respecto, un instrumento muy útil -si bien no el único-, lo constituye la elaboración y publicación de una Memoria de RSC.

Íntimamente relacionado con la RSC está el problema del Buen

### PALABRAS CLAVE

RSC, fútbol, clubes, ética, gobierno corporativo, marca país

### KEY WORDS

CSR, football, clubs, ethic, corporate governance, country landmark



Gobierno de parte de los consejos de administración. Estos habrían de buscar el bien común del conjunto de los agentes involucrados en la dinámica empresarial, minimizando los inevitables conflictos de intereses que emanan de la lógica asimetría de poder e información. Los reguladores buscan animar desde por parte de las empresas, la adopción voluntaria de medidas y providencias que se orienten a mejorar la gobernanza de las organizaciones desde la transparencia. En Europa, el primer Código de Buen Gobierno publicado fue el Informe *Cadbury*, que data del año 1992. Posteriormente surgen en España el Código Olivencia (1998) y el Informe Aldama (2003), pero la preocupación por el cumplimiento de estas normas, de carácter voluntario, favoreció la aparición de la Ley 26/2003, de 17 de julio de Transparencia de las Sociedades Anónimas Cotizadas, que obligaba *-hard law-* a que las sociedades cotizadas publicasen anualmente su Informe de Gobierno Corporativo. En 2006 aparece el Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas o Código Conthe, que dio otra vuelta de tuerca a la voluntariedad en base al principio *"comply or explain"*. Y en febrero de 2015 la CNMV avanza un paso más con una nueva redacción del Código de Buen Gobierno para las sociedades cotizadas, donde explícitamente vincula la RSC al Buen Gobierno, insiste en la necesidad de transparencia y busca una institucionalización más específica de esta manera de entender la empresa y la gestión (<http://www.cnmv.es>).

### 3. AGENTES INSTITUCIONALES, RSC, BUEN GOBIERNO Y FÚTBOL ESPAÑOL

Hemos de tomar en cuenta en nuestra exposición los tres ámbitos siguientes: (1) organismos internacionales rectores del fútbol; (2) instituciones de alcance español; y (3) los propios clubes, buscando identificar la implicación de cada uno de ellos en materia de RSC.

En primer término cabe mencionar al Comité Olímpico Internacional, máximo referente de un movimiento del que el fútbol forma parte. Aunque el COI promueve la ética y los valores del deporte a través de la Carta Olímpica, sin embargo, ni publica Memoria alguna de RSC ni explícita norma alguna de Buen Gobierno.

La FIFA gobierna las federaciones de fútbol en todo el mundo. En su seno se configura la Comisión de Deportividad y Responsabilidad Social y, pese a no contar con un Informe concreto de RSC, desarrolla políticas de RSC basadas en cinco aspectos: (1) entorno laboral sano y seguro; (2) compromiso del fútbol con los valores

éticos; (3) aprovechar los eventos organizados por FIFA para sensibilizar sobre la RSC; (4) colaboración con ONG, canalizando desde el fútbol el apoyo a estas iniciativas de la sociedad civil – ejemplo: *Football for hope*, o *1GOAL*, que busca dar educación a niños que viven en umbrales de pobreza; y (5) especial atención a los aspectos ecológicos y medioambientales (Luz, Boer, Molina Moreno & Campetrini, 2012). La FIFA publicó un Código Ético en 2012, así como un Informe Final del Comité Independiente de Gobernabilidad, que trata temas de Buen Gobierno.

La UEFA, por su parte, desarrolla programas de RSC, sobre todo en su perspectiva de *acción social*. Sin embargo, no cuenta con Memoria de RSC ni tiene publicado un Código Ético. Entre sus órganos internos figura el Comité de *Fair Play* y Responsabilidad Social, que tras identificar a sus *stakeholders* (federaciones, ligas, clubes, árbitros, aficionados, organizaciones no gubernamentales y medios de comunicación), aborda aspectos de ética, de acción social y de respeto a los Derechos Humanos (promoción del fútbol base; integración de minorías y discapacitados; lucha contra la xenofobia –Football Against Racism in Europe (FARE)-; medio ambiente; participación de la mujer a nivel deportivo e institucional). Entre los principios que vertebran su actuación están el Buen Gobierno y el denominado *fair play* financiero, que ha motivado el Reglamento del mismo nombre, cuyo objetivo es conseguir mayor control y transparencia en las finanzas de los clubes y lograr un equilibrio sostenible entre ingresos y gastos. En el ámbito institucional, mantiene lazos de cooperación con la Unión Europea, cuyas autoridades, como dijimos, son conscientes de la trascendencia del fútbol como fenómeno social y económico.

El Consejo Superior de Deportes -adscrito al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte-, es el órgano a través del cual la administración española actúa en esta área. Cuenta con un órgano directivo colegiado, del que forman parte representantes de las administraciones estatal, autonómica y local; así como de las Federaciones Deportivas, entre las que se cuenta la de fútbol (RFEF).

El Consejo ha fomentado acciones de RSC de carácter genérico como la Carta Verde del Deporte -iniciativa ligada a los criterios de sostenibilidad ambiental en las actividades deportivas-; así como campañas dirigidas a prevenir la violencia o la xenofobia. En lo que respecta al tema del Buen Gobierno, el CSD aprobó en

2004 el Código de Buen Gobierno de las Federaciones Deportivas Españolas, norma de carácter blando –*soft law*–, que dejaba libertad a las Federaciones para su adopción, aunque con el estímulo de constituir un baremo a la hora de distribuir las subvenciones gestionadas por el CSD. La mayoría de Federaciones implementaron estas prácticas, incluida la de fútbol.

Dada la preocupación social suscitada por el nivel de endeudamiento de los clubes de fútbol con la Hacienda y la Seguridad Social, el CSD ha impulsado iniciativas para disminuir dicha deuda –así, el Plan de Sostenibilidad o el Reglamento de Control Económico– que han comenzado a dar sus frutos. En esa línea, desde el CSD se pretende imprimir mayor transparencia a asuntos como las comisiones de los representantes o el sueldo de los altos ejecutivos, asuntos directamente relacionados con la RSC y el Buen Gobierno. Por su parte, el Comité Olímpico Español cuenta con una Comisión Jurídica y de RSC, pero no elabora ninguna Memoria al respecto.

La Real Federación Española de Fútbol –entidad asociativa privada, de utilidad pública–, está afiliada a la FIFA y a la UEFA; y, como ellas, dice apostar por la RSC, si bien tampoco publica Memoria al respecto. Recientemente, en cambio, ha constituido una Comisión de Buen Gobierno que, entre otras cosas, estudia el modo de progresar en estos asuntos.

La Liga Nacional de Fútbol Profesional es una asociación deportiva de carácter privado con personalidad jurídica propia integrada por los clubes o SAD que participan en competiciones de carácter profesional y ámbito estatal. Desarrolla su programa de RSC –y de acción social– a través de la Fundación del Fútbol Profesional, cuyas actividades se publican en la Memoria Anual de la LFP. Ahí se incluye un Informe Anual de Buen Gobierno, siguiendo la dirección marcada desde 2005.

La Asociación de Futbolistas Españoles es la asociación que defiende los derechos laborales, sociales y económicos del colectivo de futbolistas. Empleando terminología propia de Derecho Laboral, diríamos que la LFP es la patronal del fútbol y la AFE su sindicato. Se posiciona en la línea de la RSC con acciones concretas que desarrolla de forma directa, sobre todo de carácter socio laboral, o indirecta, colaborando con iniciativas de otras instituciones.



#### 4. SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS, CLUBES EXCLUIDOS Y AVANCES EN RSC

En el último escalón del asociacionismo deportivo se sitúan los clubes deportivos básicos y las Sociedades Anónimas Deportivas. Como ya hemos indicado, esta figura fue creada por la Ley 10/1990 de 15 de octubre, que exigía a las entidades que quisieran participar en competiciones deportivas oficiales de carácter profesional y ámbito estatal adoptar esa forma jurídica e integrarse en Ligas Profesionales (Seoane & Salazar, 2007). Quedaron exentos de dicha obligación cuatro clubes que, en aquella fecha, mantenían sus cuentas saneadas: Real Madrid Club de Fútbol, Club Atlético Osasuna de Pamplona, Fútbol Club Barcelona y Athletic Club de Bilbao.

Es en relación con estas entidades, y más allá de las diferencias legales entre clubes y Sociedades Anónimas Deportivas, donde situamos nuestra investigación, al objeto de comprobar si, de un lado, se alinean con la RSC; y de otra parte, si una gestión responsable en la estela de la filosofía empresarial que la RSC representa, pudiera reportarles algún tipo de ventaja competitiva. Ello sea dicho, a partir de lo que más arriba dejamos indicado de la pertinencia de aplicar los conceptos de RSC y Buen Gobierno a estas organizaciones, en línea con afirmaciones que mantienen, entre otros, García Caba (2012) u Olabe (2012). Por lo demás, en otros contextos, empiezan a ser frecuentes iniciativas de este tipo entre algunos reputados clubes de fútbol extranjeros.

Así, por ejemplo, en Italia, clubes como la Juventus, en línea con el modelo *stakeholder*, han aprobado un Código Ético y un Informe de Gobierno Corporativo, que le ha reportado una notable mejora de la reputación. En Francia se mantiene una regulación similar a la española, sin embargo, se publica el *Code du Sport* que recoge normas de *soft law* que afectan al buen gobierno de los clubes (Bayle & Chantelat, 2007). El Informe sobre el Fútbol inglés -*English Football and its Governance*, elaborado en 2009 por el *All Party Parliamentary Football Group*- efectuó recomendaciones sobre determinados aspectos de gobierno corporativo. Y en Holanda, clubes como el Feyenoord de Rotterdam integran en su estructura una gerencia de RSC. En Alemania, pese a que no constan políticas concretas de RSC, se impone una organización basada en la regla "50+1"<sup>2</sup> y en el diálogo *multistakeholder* – clubes, aficionados, Federación, instituciones financieras y





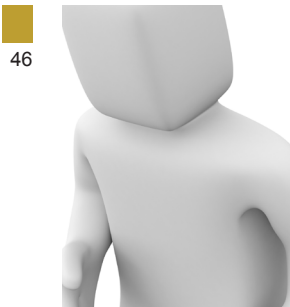
plataformas audiovisuales-, que ha llevado a construir un modelo sostenible deportiva y financieramente. A título de ejemplo de la relevancia que se empieza a otorgar en otras latitudes, procede reseñar el hecho de que algunos clubes sudamericanos elaboren también informes de RSC. El primer Informe a este respecto fue el emitido por en Brasil en 2011, por parte del Corinthians. Otros ejemplos lo constituyen el Magallanes chileno o el Once Caldas colombiano.

Si ahora ponemos el foco en el caso español, mirando a los dos clubes más reputados –Real Madrid y F.C. Barcelona-, encontramos que, de una parte, el club blanco constituye un claro ejemplo de que una gestión profesionalizada y un *management* moderno basado en la RSC (Molina, 2008) aporta valor a la organización (Blanco y Forcadell, 2006). Hemos identificado que dentro de su Informe Anual incluye un completo Informe de RSC, donde destaca su perfil institucional. Aunque no es procedente equiparar gestión alineada con la filosofía RSC, con acción social empresarial, sí que hay aspectos de conexión. En tal sentido, procede resaltar el hecho de que el Real Madrid lleva a efecto acciones de tipo filantrópico a través de su Fundación.

Por su parte, la entidad blaugrana, muy arraigada en su entorno por los condicionantes sociopolíticos de Cataluña, aplica también políticas responsables en el área social e institucional, con acciones concretas como la emisión del Código Ético (2010). Además, cuenta con certificaciones de Normas ISO y su vinculación a entidades como Unicef ha aumentado su imagen de marca. Sin embargo, no publica Memoria de RSC y acontecimientos como los acaecidos en el caso Neymar o la sanción FIFA demuestran que la labor en RSC debe ser permanente y no contemplarse como mera medida programática (Luz A., 2013) sino con el convencimiento de constituir un hecho diferencial.

## 5. UNA COMPARATIVA EN MATERIA DE RSC DE LOS CLUBES DE LA LIGA BBVA EN LA TEMPORADA 2013-2014

La gestión de la RSC es mucho más que la mera elaboración de una Memoria (Carroll, 1999). Es algo que, incluso, va más allá de lo que representan iniciativas de acción social por parte de la empresa u organización en el marco de la filantropía. La RSC constituye toda una filosofía de empresa y de gestión. Ahora bien, no deja de ser indicativo el hecho de que una organización determinada cuente



con alguna o algunas iniciativas alineadas con el ámbito de lo que, *grosso modo*, se relaciona con prácticas y políticas alineadas con la filosofía de gestión que la RSC representa.

Partiendo de este supuesto, hemos llevado a efecto nuestra investigación. Así, en el mes de mayo de 2014 accedimos a las páginas Web de los clubes que conformaban la Liga BBVA durante la temporada 2013-2014. Buscábamos un primer acercamiento comparativo sobre el modo de institucionalización de una gestión ética y socialmente responsable, partiendo de los indicios que permitieran responder a las siguientes preguntas: ¿Cuenta el club con Memoria de RSC? ¿Tiene elaborado un Código Ético?, ¿Aporta información sobre Gobierno Corporativo? ¿Qué porcentaje de mujeres forman parte del Consejo de Dirección? ¿Lleva a efecto acción social a través de una fundación? ¿Es suscriptor del Global Compact de las Naciones Unidas? A modo de contraste y anticipo de futuras líneas de investigación, nos preguntamos si las empresas de los respectivos presidentes de los distintos clubes tenían o no Memoria de RSC. Los resultados obtenidos quedan reflejados en la tabla siguiente (**tabla 1**).

Como se desprende de una primera mirada a la tabla que sintetiza la respuesta a nuestras preguntas de investigación, parece claro que hay muchísimo camino por recorrer. Pese al hecho de que desde instancias administrativas nacionales y europeas se apuesta porque los clubes de fútbol desarrollen estrategias de RSC, en España no parece estar respondiéndose a este reto. En general, es cierto, los clubes llevan a cabo iniciativas de acción social a través de sus Fundaciones (Chen & López de Subijana, 2013). Sin embargo, parecen dejar desatendidas las responsabilidades conexas con la dimensión financiera, el buen gobierno corporativo o la dimensión ecológica.

Salvo en el caso del Real Madrid, que la incluye en su Informe Anual, no se elaboran Memorias de RSC. El gobierno corporativo no responde, en su mayoría, a las normas seguidas por las empresas cotizadas. Muchos clubes ni siquiera publican en sus *Web* la estructura de su organigrama ni facilitan la participación de minorías. Igualmente, se aprecia una casi total ausencia de la mujer en esos órganos. Los presidentes son, en su mayoría, empresarios que no aplican en sus respectivas áreas de negocio prácticas de RSC.

Apenas existen adhesiones a iniciativas de RSC como el GRI o el *Global Compact*. Respecto a este último, en abril de 2014 sólo dos

Tabla I. Resultados

EQUIPO	MEMORIA DE RSC	CÓDIGO ÉTICO	INFORME DE GOBIERNO CORPORATIVO	FUNDACIÓN ACCIÓN SOCIAL	ADHERIDO AL GLOBAL COMPACT	MUJERES EN EL CONSEJO	PRESID.	SECTOR	M. RSC
UD ALMERÍA SAD	NO	NO	NO	NO	NO	CONSEJO (10/0)	GARCÍA	CONST.	NO
ATL MADRID SAD	NO	NO	NO	SI	SÍ (FUNDACIÓN)	CONSEJO (8/0)	CEREZO	AUD.	NO
REAL BETIS SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (8/1)	DOMÍNGUEZ	ABOG.	NO
CELTA VIGO SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (6/1)	MOURIÑO	INVERS.	NO
ELCHE CF SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (7/0)	SEPULCRE	RENOV.	NO
ESPANYOL SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (15/2)	COLLET	PUB.	NO
GETAFE CF SAD	NO	NO	NO	NO	NO	CONSEJO (6/1)	TORRES	INMOB.	NO
GRANADA CF SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (-)	PINA	AG FIFA	NO
LEVANTE UD SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (9/0)	CATALÁN	GEST DP.	NO
MÁLAGA CF SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (4/0)	AL THANI	EMP.	SÍ
RAYO VALLEC SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (-)	MARTÍN	ART. GRÁF.	NO
REAL SOC SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (13/1)	APERRI-BAY	ARM.	NO
SEVILLA FC SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (12/1)	CASTRO	EMP.	NO
VALENCIA CF SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (8/2)	SALVO	ELECT.	NO
VALLADOLID SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (5/0)	SUÁREZ	GEST DP.	NO
VILLARREAL SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (14/1)	ROIG	CONST.	SÍ
ATHLETIC CLUB BILBAO	NO	NO	NO	SI	NO	JUNTA (15/4)	URRUTIA	GEST DP.	NO
FC BARCELONA	NO	SI	NO	SI	NO	JUNTA (19/2)	BARTOMEU	AEROP.	NO
CA OSASUNA	NO	NO	NO	SI	NO	JUNTA (6/0)	ARCHANCO	ABOG.	NO
REAL MADRID	SI	NO	SI	SI	NO	JUNTA (17/0)	PÉREZ	CONST.	SÍ

Fuente: elaboración propia.

entidades lo habían suscrito. Una, la Fundación Atlético de Madrid, lo que confirma lo comentado anteriormente respecto de la noción que de la RSC se tiene en el sector; la otra, la Sociedad Deportiva Eibar, SAD cuyo caso es paradójico, ya que se trata de un club gestionado de forma responsable, con déficit cero, pero que se ha visto abocado –por imperativo legal– a una ampliación de capital que pone en peligro su estabilidad financiera.

## 6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Pese al interés despertado por la RSC, por el momento no se observa reflejo adecuado en el caso del fútbol profesional en España. Los clubes son verdaderas empresas, unidades de negocio de gran impacto sobre múltiples *stakeholders*. Sin embargo, la mayoría adopta en la actualidad una actitud pasiva respecto al tema. Ahora bien, la aparente impunidad que ha gozado hasta la fecha este deporte –deudas insatisfechas, ayudas públicas, gasto descontrolado o falta de ética en la gestión– parece haber tocado a su fin y los ciudadanos comienzan a reclamar un comportamiento socialmente responsable a estas entidades.

Parece, pues, estar llegando el momento de que los clubes adopten una actitud proactiva e implementen una gestión ética y socialmente responsable. La oportunidad parece evidente; la ventaja competitiva en términos de reputación no habría de tardar en aparecer; y la propia sostenibilidad de los procesos parecen no reclamar otra estrategia.

En todo caso, se echa en falta un apoyo institucional, público y privado, más sólido, de forma que sean los organismos deportivos quienes promuevan el debate y canalicen la cuestión para trasladarla luego a los clubes, y entendemos que el ente idóneo para abanderar el proyecto debiera ser el CSD. Ese impulso debería llevarse a cabo, a nuestro entender, mediante una legislación de mínimos y la fijación de estímulos para las entidades que deseen ir más allá, centrando el debate en la gestión, con independencia de la forma jurídica adoptada. Ello favorecería la promoción de estas políticas, prestigiaría el sector y, por extensión, la marca país, involucrando a los clubes como imagen exportable del modelo de nación.

Asimismo, se observa que las iniciativas de RSC llevadas a cabo tanto por los organismos mencionados como por los clubes son acciones puntuales más que políticas transversales y, además, se centran principalmente en la faceta social, dejando al margen aspectos económicos o de gobierno corporativo, lo que va en

detrimento de la transparencia y la ética y resta credibilidad, por lo que urge un replanteamiento de la cuestión. Del mismo modo, en algunos casos se percibe que en el tratamiento de estas acciones subyace el interés por incrementar la visibilidad de la marca corporativa de cara a la opinión pública (Olabe, 2012).

Por último, proponemos un modelo estructural que pueda servir de referencia para contribuir al desarrollo de la RSC en estas entidades, en la línea ya trazada por acciones puntuales que contribuyen a la mejora de la gestión de los clubes, como el *fair play* financiero de UEFA (Ciabattini, 2011) o determinadas iniciativas de carácter social. En todo caso, harían muy bien los directivos de los clubes de fútbol profesional españoles en tomar conciencia de la importancia de esta manera de entender la realidad empresarial y la gestión. La sostenibilidad de los procesos empresariales de los clubes de fútbol, necesitan, sin duda, de legitimación social. Conseguirla en grado suficiente, implica una orientación al plazo largo, con una voluntad firme de actuar en busca de la excelencia. El camino que la RSC y el Buen Gobierno corporativo señalan, podría indicar un camino de innovación y mejora continua.

## 7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Somos conscientes de las limitaciones de este trabajo y de la modestia en su alcance. Hemos querido llevar a efecto una aproximación inicial al problema de la gestión ética y socialmente responsable en el sector del fútbol profesional español. Queríamos poner de manifiesto el amplio camino que habría que recorrer si se pretendiera poner a los clubes a la altura de lo que los tiempos demandan a todas las empresas y organizaciones.

Desde el punto de vista práctico, sería relativamente sencillo articular un plan estratégico *ad hoc*: diálogo, autodiagnóstico, identificación de los Grupos de Interés, etc.

Desde la vertiente estrictamente académica, se nos ofrecen líneas muy sugerentes de investigaciones futuras. Señalemos algunas de las más obvias:

1. Análisis del gobierno corporativo de las SAD y conveniencia de aplicar las normas de buen gobierno de las sociedades cotizadas a los clubes de fútbol.
2. Comparativa, a efectos de RSC y buen gobierno, entre las empresas que cotizan en Bolsa y los principales clubes europeos.

3. Estudio de la participación de la mujer en los órganos de administración y directivos de los clubes españoles e identificación de los posibles obstáculos que impiden o dificultan ese acceso.

4. Incidencia de los mecanismos de control económico en la RSC y el gobierno corporativo.

5. Posibilidad de la extensión de la responsabilidad social de instituciones públicas, organismos deportivos y dirigentes de clubes a materias como la violencia, el racismo y la xenofobia, el *mobbing*, las apuestas deportivas –incluidas las *on line*–, las primas a terceros, el dopaje o el amaño de partidos, algunas de ellas constitutivas de delito en nuestra normativa penal.

Responder a las inquietudes implícitas en las líneas de trabajo que acabamos de señalar no sólo tendría un valor académico y teórico; sino que también, es razonable pensar, podrían dar como resultante propuestas de buena praxis gerencial que los ejecutivos de los clubes de fútbol profesional pudieran aprovechar.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Andreu Pinillos, A., & Fernández Fernández, J. L. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard-Deusto Business Review*, 207, 5-21.
- Babiak, K. (2010). The role and relevance of Corporate Social Responsibility in sport: A view from the top. *Journal of Management and Organization*, 16 (4), 528-549.
- Bayle, E., & Chantelat, P. (2007). *La gouvernance des organisations sportives*. Paris: L' Harmattan.
- Bradish, C., & Cronin, J. J. (2009). Corporate Social Responsibility in Sports. *Journal of Sports Management*, 23, 691-697.
- Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The role of Corporate Social Responsibility in the football business: Toward a development of a conceptual model. *European Sport Marketing Quarterly*, 8, 179-206.
- Cardenal, M., & García Silvero, E. (2010). La reforma normativa para afrontar la crisis económica en el deporte profesional: muerto el perro, se acabó la rabia. *Aranzadi Social: Revista Doctrinal*, 3 (1), 11-22.

- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38 (3), 268-295.
- Cazorla, L. (2013). A vueltas con el régimen de responsabilidad de los administradores de las sociedades anónimas deportivas. *Revista jurídica de deporte y entretenimiento: deportes, juegos de azar, entretenimiento y música*, 40, 59-81.
- Chen, Q., & López de Subijana, C. (2013). The Spanish Professional Soccer Foundations. *International Journal of Sport Science*, 31, 79-92.
- Filizóz, B., & Fisne, M. (2011). Corporate Social Responsibility: A study of striking Corporate Social Responsibility practices in sport management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1405-1417.
- Foster, G. e. (2005). *The business of sports: Texts and cases on strategy and management*. Thomson Mason.
- García Caba, M. M. (2012). Deporte, Responsabilidad Social y Buen Gobierno: ¿Hacia dónde vamos? *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, 1, 37-64.
- Gay de Liébana, J. (2012). *España se escribe con E de endeudamiento*. Barcelona: Deusto.
- Godfrey, P. C. (2009). Corporate Social Responsibility in sport: An overview and key issues. *Journal of Spots Management*, 23 (6), 698-716.
- Luz, A. (2013). *Universidad de Granada. Tesis Doctoral 8490283281*. Recuperado el 6 de Mayo de 2014, de [http://digibug.urg.es](http://digibug.urg.es/bitstream/10481/24108/1/21688722)
- Luz, A. d., Boer, A. d., Molina Moreno, V., & Campestrini, G. (2012). REsponsabilidade socioambiental de entidades desportivas: Estudo das práticas e ações no mercado brasileiro, espanhol e3 portuges. *Qualit@s Revista Eletrónica*, 13 (2).
- Noll, R., & Zimbalist, S. (1997). *Sports, jobs and taxes: the economic impact of sports, teams and stadiums*. Washington D.C.: Brooking Institution Press.
- Olabe, F. (2012). La RSC como factor de reputación en los clubes de fútbol prrofesionales. *AD Research Esic*, 6, 144-157.
- Rosca, V. (2011). Corporate Social Responsibility in English Football: History and Present. *Management and Marketing*, 6 (2), 327-346.
- Seoane, M., & Salazar, J. (2007). Sociedades Anónim,as Deportivas: Posibilidades de transformación. *Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entretenimiento*, 19 (1), 43-50.
- Sheth, M., & Babiak, K. M. (2010). Beyond the game: perception and practices of Corporate Social Responsibility in the Professional Sports Industry. *Journal of Business Ethics* (91), 433-450.
- Silva Santos, B., Molina Moreno, V., Gutiérrez, L., & Carvalho, M. J. (2014). Revisão sistematica sobre a Responsabilidade Social Corporativa e o desporto. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 4, 126-146.
- Smith, A., & Westerbeek, H. M. (2007). Sports as a vehicle for deploying Corporate Social Responsibility. *The Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43-54.
- Walters, G. (2009). Corporate Social Responsibility through Sport. *The Journal of Corporate Citizenship*, 35, 81-94.
- Walters, G., & Tacon, R. (2010). Corporate Social Responsibility in sports: Stakeholder management in UK football industry. *Journal of Management and Organization*, 16 (4), 566-586.



---

## NOTAS

1. Autor de contacto: Universidad Pontificia Comillas (ICAI-ICADE); C/Alberto Aguilera, 23; 28015-Madrid; España.

2. Regla del "50 +1", consistente en que, con el pretexto de que los clubes deben pertenecer a sus socios y no a entidades con poca vinculación e interés por el fútbol, se decidió que, como mínimo el 51% de las acciones de los clubes de primera y segunda división alemana, tendrían que tenerlas los socios de cada club.

