



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Criterios ESG en el fútbol español: rendimiento financiero y reputación

Autor: Jorge Magaña Morán
Director: Susana De los Ríos Sastre

Índice de contenidos

Resumen	4
Abstract	5
1. Introducción.....	6
1.1 Relevancia del tema estudiado	6
1.2 Objetivos.....	7
1.3 Metodología y estructura	7
2. Estado de la cuestión.....	9
2.1 Fundamentos de ESG.....	9
2.2 Teorías relevantes en la gestión deportiva sostenible.....	10
2.3 Impacto de las prácticas ESG en el rendimiento financiero	13
2.4 Impacto de las prácticas ESG en la reputación de los clubes de fútbol	19
2.5 Síntesis de la literatura	22
3. Análisis de casos de buenas prácticas	25
3.1 Real Madrid Club de Fútbol.....	25
3.2 Real Betis Balompié	26
3.3 Liverpool Football Club	29
3.4 Conclusiones de los casos de estudio	30
4. Conclusiones.....	33
5. Declaración de uso de herramientas de inteligencia artificial generativa en trabajos fin de grado	36
6. Bibliografía.....	37

Índice de figuras

Figura 1: Principales riesgos percibidos por instituciones financieras.....	14
Figura 2: Ingresos de las cinco grandes ligas – 2021/22 (€m)	15
Figura 3: Necesidad de implicación de los clubes de fútbol en cuestiones políticas	20
Figura 4: Top 10 Equipos europeos con mayor índice de sostenibilidad.....	25
Figura 5: Comparación de ESG Scores entre clubes de fútbol españoles	27

Resumen

Este trabajo de fin de grado analiza el impacto de las prácticas ESG (*Environmental, Social, and Governance*) en el rendimiento financiero y la reputación de los clubes de fútbol en España. A través de una revisión exhaustiva de la literatura existente y el análisis de casos de estudio específicos, se ha demostrado que la implementación de políticas ESG contribuye significativamente a mejorar la estabilidad financiera y la percepción pública de los clubes. Los estudios revisados muestran que las prácticas ESG optimizan la eficiencia operativa y reducen costes a largo plazo. Además, estas prácticas atraen a inversores y patrocinadores comprometidos con la sostenibilidad, lo que fortalece la lealtad de los aficionados y mejora la reputación global de los clubes. El análisis de casos específicos, como el Real Madrid, el Real Betis y el Liverpool FC, ha destacado cómo estas estrategias pueden integrarse de manera efectiva en las operaciones de los clubes, generando beneficios tanto financieros como reputacionales. En conclusión, este estudio subraya la importancia de las prácticas ESG como una estrategia integral para asegurar la viabilidad y el éxito a largo plazo de los clubes de fútbol en un entorno cada vez más consciente de la sostenibilidad y la responsabilidad social. La adopción de prácticas ESG puede potenciar el éxito deportivo, proporcionando una ventaja competitiva sostenible y contribuyendo significativamente al crecimiento y estabilidad del club a largo plazo.

Palabras clave: Prácticas ESG, Rendimiento Financiero, Reputación, Clubes de Fútbol, Sostenibilidad, Responsabilidad Social, España.

Abstract

This bachelor's final project analyzes the impact of ESG (Environmental, Social, and Governance) practices on the financial performance and reputation of football clubs in Spain. Through an exhaustive review of the existing literature and the analysis of specific case studies, it has been demonstrated that the implementation of ESG policies significantly contributes to improving the financial stability and public perception of the clubs. The reviewed studies show that ESG practices optimize operational efficiency and reduce long-term costs. Additionally, these practices attract investors and sponsors committed to sustainability, which strengthens fan loyalty and enhances the global reputation of the clubs. The analysis of specific cases, such as Real Madrid, Real Betis, and Liverpool FC, has highlighted how these strategies can be effectively integrated into the operations of the clubs, generating both financial and reputational benefits. In conclusion, this study underscores the importance of ESG practices as an integral strategy to ensure the viability and long-term success of football clubs in an environment increasingly aware of sustainability and social responsibility. The adoption of ESG practices is not only compatible with sporting success but can also enhance it, providing a sustainable competitive advantage and significantly contributing to the long-term growth and stability of the club.

Key words: ESG Practices, Financial Performance, Reputation, Football Clubs, Sustainability, Social Responsibility, Spain.

1. Introducción

1.1 Relevancia del tema estudiado

En las últimas décadas, las prácticas de *Environmental, Social, and Governance* (ESG) han cobrado una importancia creciente en diversos sectores, incluido el deportivo. Los clubes de fútbol, siendo entidades de gran impacto social y cultural, no son la excepción. En España, donde el fútbol es parte integral de la identidad nacional, la adopción de prácticas ESG se ve impulsada tanto por la presión regulatoria como por la demanda de los *stakeholders* de operaciones más sostenibles y éticas. La implementación de políticas de ESG en los clubes de fútbol españoles se ha orientado a cumplir con regulaciones como la Ley de Transparencia o las normativas de la UEFA sobre el juego limpio financiero (FFP), además de a mejorar su rendimiento financiero y su imagen pública. Estudios recientes indican que las regulaciones de FFP han tenido un impacto positivo en la rentabilidad y solvencia de los clubes pequeños y medianos, aunque su efecto en los clubes más grandes ha sido limitado (Martín-Magdalena et al., 2023). Además, se han observado mejoras significativas post-implementación de estas normativas, vinculando directamente el desempeño financiero con la transparencia en los clubes (Urdaneta et al., 2021).

El impacto financiero de las prácticas ESG en los clubes de fútbol es notable. La adopción efectiva de estas prácticas ayuda a evitar sanciones y restricciones, y refuerza la salud financiera a largo plazo, facilitando un entorno más estable para su operación y crecimiento (López-Toro et al., 2021). La implementación de ESG se traduce en beneficios tangibles que van más allá de la mera conformidad con normativas, ofreciendo un escudo contra los riesgos financieros asociados con prácticas empresariales menos sostenibles (Broadstock et al., 2020).

En términos de reputación, los clubes que promueven activamente sus credenciales ESG alcanzan una percepción más favorable entre los inversores y patrocinadores, lo que se traduce en mejores oportunidades de financiamiento y patrocinio. Los inversores y patrocinadores, cada vez más conscientes de la importancia de la sostenibilidad y la responsabilidad social, tienden a favorecer a las organizaciones que demuestran compromiso con estos principios (Zhou et al., 2022). Además, la implementación de políticas de ESG mejora significativamente la imagen y reputación de los clubes, lo que

se refleja en una mayor lealtad de los aficionados y en un aumento de las asistencias a los partidos y el consumo de productos del club (Wang et al., 2022).

La situación particular del fútbol español presenta desafíos y oportunidades únicas en la implementación de prácticas ESG. Los clubes pequeños y medianos, a menudo con recursos limitados, deben encontrar formas innovadoras de integrar ESG en sus operaciones para mejorar su estabilidad financiera y reputación. Sin embargo, el potencial de estos clubes para liderar en sostenibilidad y responsabilidad social es significativo, y pueden servir como modelos para otros sectores deportivos y más allá (Kim et al., 2023).

1.2 Objetivos

El primer objetivo se centra en evaluar cómo las prácticas ESG afectan al rendimiento financiero de los clubes de fútbol, basándose en análisis y estudios existentes. Para ello, se lleva a cabo una revisión de estudios académicos y reportes que han investigado la relación entre las prácticas ESG y el rendimiento financiero en el sector deportivo y otros sectores relevantes. Se presentan los hallazgos de estos estudios sobre cómo las prácticas ESG influyen en indicadores financieros clave, tales como el retorno sobre activos (ROA), niveles de deuda y solvencia.

El segundo objetivo es analizar la influencia de las prácticas ESG en la percepción y lealtad de los aficionados de los clubes de fútbol, utilizando información de estudios y reportes existentes. Para ello, se examinan artículos de investigación y reportes que analizan la relación entre las prácticas ESG y la percepción de los aficionados. Se resumen y discuten los resultados de estudios que han evaluado el impacto de las prácticas ESG en la lealtad de los aficionados y su percepción de los clubes. Para reforzar el cumplimiento de ambos objetivos, se estudian casos de buenas prácticas, que complementan con evidencia empírica la revisión de la literatura.

1.3 Metodología y estructura

Este trabajo se basa en una revisión exhaustiva de la literatura y el análisis de datos secundarios obtenidos de estudios previos y publicaciones académicas. La metodología se divide en varias etapas clave para asegurar un enfoque sistemático y riguroso en el análisis del impacto de las prácticas ESG en los clubes de fútbol en España.

En primer lugar, se realiza una revisión de la literatura para identificar y documentar la situación actual de las prácticas de ESG en la industria del deporte. Esta revisión incluye artículos de investigación, reportes de instituciones deportivas y académicas, y estudios de casos destacados.

Esta revisión se divide en dos partes. En la primera parte, se lleva a cabo un análisis de estudios previos que han investigado la relación entre las prácticas ESG y el rendimiento financiero en el sector deportivo y otros sectores relevantes. Se recopilan y comparan los hallazgos de diferentes estudios para identificar patrones comunes y diferencias en el impacto financiero de las prácticas ESG. Además, se revisan reportes y publicaciones de instituciones deportivas y financieras que proporcionen datos adicionales sobre esta relación.

En la segunda parte de la revisión se analiza la influencia de las prácticas ESG en la percepción y lealtad de los aficionados, utilizando información de estudios y reportes existentes. Este análisis incluye la revisión de artículos de investigación y reportes que abordan la relación entre las prácticas ESG y la percepción de los aficionados. Se resumen y discuten los resultados de estudios que han evaluado el impacto reputacional de las prácticas ESG en los clubes.

Por último, se presentan casos de clubes destacados en la literatura por sus iniciativas ESG y su impacto en la percepción y lealtad de los aficionados. El análisis de casos específicos permite entender mejor las diferentes prácticas que se pueden llevar a cabo, así como su impacto financiero y reputacional.

2. Estado de la cuestión

2.1 Fundamentos de ESG

El término ESG (*Environmental, Social, and Governance*) se refiere a un conjunto de criterios sostenibles y éticos que guían las operaciones de una organización. ESG se define como "un principio que guía el desarrollo sostenible de la economía y la sociedad global, promoviendo el desarrollo coordinado del medio ambiente, la sociedad y la gobernanza" (Li et al., 2021). En el contexto del deporte, especialmente en clubes de fútbol, estas prácticas buscan minimizar el impacto ambiental negativo, mejorar las relaciones sociales y asegurar una gestión transparente y justa. La implementación de ESG en los clubes de fútbol se ha vuelto crucial dado su impacto significativo en la comunidad y su amplia visibilidad pública (Urdaneta et al., 2022).

Antes de continuar, es imprescindible aclarar a qué nos referimos cuando mencionamos las siglas ESG. La primera letra hace referencia a los factores ambientales (*Environmental*). Este componente tiene como finalidad evaluar los efectos tanto directos como indirectos de la actividad de la empresa en el entorno natural. Busca identificar potenciales riesgos y oportunidades asociadas con consideraciones ambientales y la utilización sostenible del medio ambiente. Debido a la continua y creciente preocupación por el cambio climático, las empresas se hallan expuestas a diversos riesgos medioambientales. Estos riesgos pueden impactar en la posición competitiva de la empresa y, en consecuencia, en las perspectivas económicas (Martinsen & Huge-Brodin, 2014). Por otro lado, la falta de atención de las empresas hacia estos riesgos medioambientales también puede acarrear consecuencias adversas, por lo que resulta de vital importancia. Según el estudio realizado en Alemania por Tim F. Thormann y P. Wicker en 2021, la mayoría de los encuestados respondieron positivamente a la posibilidad de pagar un precio más elevado por su suscripción al club, siempre y cuando se implementaran medidas medioambientales (Thormann & Wicker, 2021).

En segundo lugar, la letra "S" se refiere a los factores sociales (*Social*), que abarcan una gama más amplia que los ambientales. Si una empresa no aborda las cuestiones relacionadas con la protección del consumidor, su reputación puede sufrir daños. Estos problemas incluyen aspectos que van desde operaciones y productos, derechos humanos y estándares laborales, hasta diversidad y prevención de la corrupción. Las empresas que adoptan un enfoque proactivo en este ámbito social comienzan por garantizar la

protección económica y el bienestar, así como una compensación justa para sus empleados. Este enfoque forma parte de la atención de la empresa hacia los derechos laborales y se pueden mejorar las áreas de salud y bienestar mediante la exploración de lugares de trabajo y horarios flexibles. Las iniciativas de responsabilidad social corporativa (CSR) implementadas por los clubes de fútbol tienen un impacto significativo en las comunidades, promoviendo la equidad social, la conciencia sostenible y la integración cultural (Godinho & Magano, 2020). Estudios resaltan que se recomienda, entre otras cosas, que los entrenadores y jugadores adopten buenos estilos de liderazgo para mejorar la cohesión del equipo y la satisfacción con el rendimiento del equipo (Tikon et al., 2019).

La última de las tres letras hace referencia a los factores de gobierno (*Governance*). Este componente se refiere a la regulación, los procedimientos, las leyes y las instituciones que rigen la gestión empresarial, abarcando la dinámica entre accionistas y la dirección o los administradores. Es esencial considerar el equilibrio de poder entre estos dos grupos, así como la ética empresarial en contraposición a prácticas fraudulentas y anticompetitivas. Además, se deben tener en cuenta las normativas estatutarias relacionadas con la toma de decisiones, las categorías de acciones (ordinarias o preferentes) y otros derechos de los accionistas. La gobernanza efectiva en los clubes de fútbol requiere la inclusión de los aficionados como *stakeholders* legítimos para asegurar una mayor transparencia y responsabilidad en la gestión del club (García & Welford, 2015). Estudios destacan que la influencia del liderazgo ético en clubes de fútbol sin ánimo de lucro llega a los jugadores mediante el liderazgo ético de los entrenadores (Constandt & Willem, 2018). Esto, junto con un buen estilo de liderazgo, como se menciona en el párrafo anterior, puede ayudar a mejorar el rendimiento de los jugadores, que son el principal activo de los clubes de fútbol.

2.2 Teorías relevantes en la gestión deportiva sostenible

La gestión deportiva sostenible se basa en varias teorías clave que ayudan a entender y mejorar las prácticas de sostenibilidad en el ámbito deportivo. A continuación, se revisan las principales teorías aplicadas en la gestión deportiva sostenible: responsabilidad social corporativa (RSC), triple bottom line (TBL) y teoría de los *stakeholders*.

Responsabilidad social corporativa (RSC)

La Responsabilidad social corporativa (RSC) se refiere a las prácticas empresariales que buscan tener un impacto positivo en la sociedad, más allá de la mera generación de beneficios económicos. En el contexto deportivo, la RSC implica que los clubes y organizaciones deportivas se comprometan con prácticas que beneficien a la comunidad, mejoren las condiciones laborales y reduzcan el impacto ambiental. Estudios han demostrado que la implementación de prácticas de RSC en el deporte mejora la reputación de los clubes, además de aumentar la lealtad de los aficionados y la satisfacción de los empleados (Ullah et al., 2021). Las organizaciones deportivas que integran la RSC en su gestión pueden diferenciarse de sus competidores y generar valor a largo plazo (Thormann et al., 2023).

Implementar prácticas de RSC en clubes de fútbol ayuda a mejorar la reputación y la lealtad de los aficionados, y además ofrece beneficios económicos. Por ejemplo, clubes que realizan actividades comunitarias y sostenibles pueden atraer patrocinadores interesados en asociarse con organizaciones responsables socialmente (Walzel et al., 2018). Además, la RSC puede mejorar la moral y la satisfacción de los empleados, lo que se traduce en una mayor productividad y retención del talento (Jiang, 2023).

A pesar de sus beneficios, la implementación de la RSC enfrenta varios desafíos. Uno de los principales es el coste asociado con la puesta en marcha de estas prácticas. Además, las organizaciones deben asegurarse de que sus iniciativas de RSC sean auténticas y no simplemente una estrategia de marketing, ya que los *stakeholders* pueden percibir la falta de autenticidad y reaccionar negativamente (O’Riordan & Fairbrass, 2014).

Triple Bottom Line (TBL)

El concepto de Triple Bottom Line (TBL) se refiere a la evaluación del desempeño organizacional en tres dimensiones: económica, social y ambiental. Este enfoque permite a las organizaciones deportivas medir y gestionar su impacto de manera integral. En la práctica, la implementación del TBL en el deporte implica evaluar los beneficios sociales y ambientales de las actividades deportivas, en lugar de centrarse únicamente en los resultados financieros (Birkel & Müller, 2021).

La adopción del TBL ha demostrado ser efectiva para fomentar prácticas más sostenibles y responsables en los clubes de fútbol, mejorando así su reputación y atractivo para inversores y patrocinadores. Los clubes que aplican el TBL pueden alinear mejor sus objetivos con las expectativas crecientes de los consumidores y la sociedad en general, logrando una ventaja competitiva significativa (Fifka & Jaeger, 2018).

Implementar el TBL también presenta desafíos, como la dificultad de equilibrar los objetivos económicos, sociales y ambientales. Además, la medición de los impactos sociales y ambientales puede ser compleja y requiere de herramientas específicas para evaluar de manera precisa el desempeño en estas áreas (Levermore & Moore, 2015).

Teoría de los *stakeholders*

La teoría de los *stakeholders* se centra en la gestión de las relaciones entre la organización y todos sus grupos de interés, incluyendo empleados, aficionados, patrocinadores, comunidades locales y gobiernos. En el contexto deportivo, esta teoría sugiere que el éxito de un club de fútbol depende de cómo maneja las expectativas y necesidades de sus diferentes *stakeholders*, más allá de su desempeño en el terreno de juego (Kulczycki & Koenigstorfer, 2016).

La gestión efectiva de los *stakeholders* puede conducir a una mayor lealtad, apoyo financiero y reputación positiva. Involucrar a los diferentes grupos de interés en la toma de decisiones y en la implementación de prácticas sostenibles puede mejorar la sostenibilidad y la responsabilidad social en los deportes, fortaleciendo así la relación del club con su entorno (Uribe et al., 2018).

Uno de los principales desafíos es equilibrar las diferentes expectativas y necesidades de los *stakeholders*, lo que puede ser complicado y requiere de una gestión cuidadosa y estratégica. Además, es esencial mantener una comunicación abierta y transparente para asegurar que todos los grupos de interés estén alineados con los objetivos del club (O'Boyle, 2014).

La integración de las teorías de RSC, TBL y los *stakeholders* en la gestión deportiva permite a los clubes de fútbol y otras organizaciones deportivas mejorar su desempeño económico, su impacto social y su impacto ambiental, alineándose con las crecientes expectativas de sostenibilidad de la sociedad actual. Estas teorías proporcionan un marco

sólido para desarrollar estrategias de sostenibilidad que beneficien a las comunidades y al entorno en el que operan las organizaciones deportivas.

2.3 Impacto de las prácticas ESG en el rendimiento financiero

La adopción de prácticas ESG puede ofrecer múltiples beneficios a los clubes de fútbol, incluyendo la mejora de la eficiencia operativa, la atracción de nuevos patrocinadores e inversores, y la mitigación de riesgos asociados con la falta de cumplimiento de normativas ambientales y sociales. Las medidas de control económico impuestas por la Liga de Fútbol Profesional (LFP) han contribuido a mejorar la situación financiera de los clubes españoles, aunque también pueden promover desequilibrios entre clubes (Urdaneta et al., 2022). No obstante, también se presentan desafíos importantes, como los costes iniciales de implementación, la necesidad de cambios culturales dentro de la organización y la gestión eficaz de las expectativas de los *stakeholders*.

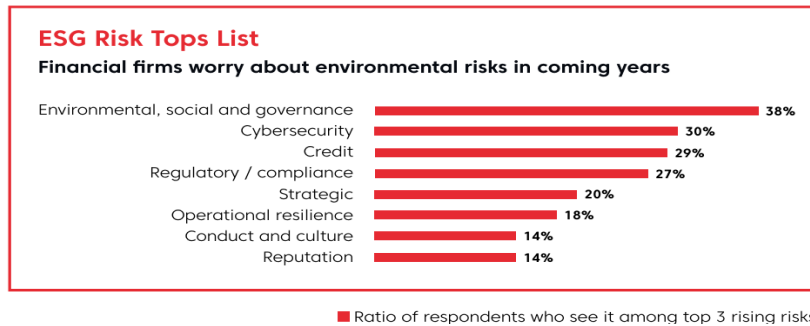
Para analizar estos aspectos, se presentan los resultados obtenidos de la literatura existente, proporcionando un marco teórico y empírico que destaca los principales hallazgos de investigaciones anteriores sobre la relación entre prácticas ESG y rendimiento financiero en el contexto de los clubes de fútbol. Estos estudios ofrecen evidencia de que las organizaciones que integran criterios de sostenibilidad en su estrategia empresarial tienden a exhibir un mejor desempeño financiero a largo plazo (Jongah et al., 2023).

En los últimos años, la inversión sostenible ha experimentado un crecimiento significativo. La inversión sostenible a nivel global aumentó un 55% entre 2016 y 2020. Este incremento refleja una tendencia creciente entre los inversores hacia la incorporación de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en sus decisiones de inversión, subrayando la importancia de estas prácticas para mitigar riesgos y promover la sostenibilidad a largo plazo (Global Sustainable Investment Alliance, 2020).

La relevancia de las prácticas ESG es corroborada por un gráfico del informe de Deloitte (2021), que muestra que las empresas financieras consideran los riesgos asociados a ESG como los más significativos en los próximos años. En este informe, basado en entrevistas a miembros de 57 grandes instituciones financieras de todo el mundo, el 38% de los encuestados identificaron los riesgos ESG como los principales entre los tres riesgos emergentes más preocupantes, superando a otros riesgos importantes como la

ciberseguridad (30%), el crédito (29%) y el cumplimiento normativo (27%) (Deloitte, 2021). Esto subraya cómo las prácticas ESG son vistas como una estrategia crucial para la gestión de riesgos financieros y operativos.

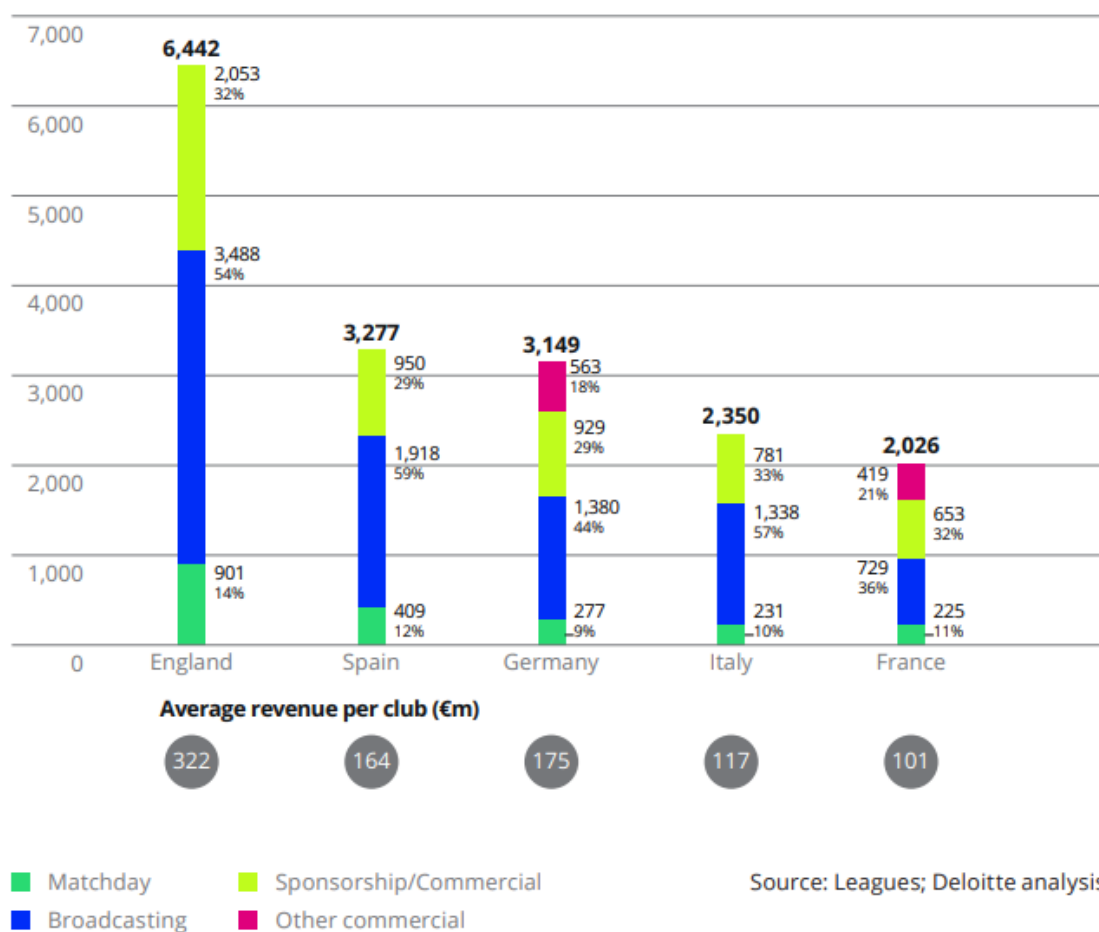
Figura 1: Principales riesgos percibidos por instituciones financieras.



Fuente: Fundación LaLiga. (2021).

Además, un análisis de Deloitte sobre los ingresos de los clubes de fútbol de las cinco principales ligas europeas durante la temporada 2021/22 muestra que los patrocinadores representan una parte sustancial de los ingresos totales de los clubes. En España, por ejemplo, los ingresos por patrocinio y actividades comerciales constituyen el 29% del total, mientras que en Inglaterra alcanzan el 32%, y en Alemania representan el 44% (Deloitte, 2023). Este gráfico destaca la importancia crítica de los patrocinadores para la estabilidad financiera de los clubes de fútbol.

Figura 2: Ingresos de las cinco grandes ligas – 2021/22 (€m)



Fuente: Deloitte. (2023).

La relación entre estos ingresos y las prácticas ESG es clara: a medida que los patrocinadores, que constituyen una parte significativa de los ingresos de los clubes, otorgan más importancia a las prácticas ESG, los clubes de fútbol deben adaptarse para atraer y retener estos patrocinios valiosos. Los patrocinadores buscan asociarse con clubes que demuestren un compromiso genuino con la sostenibilidad y la responsabilidad social para mejorar su propia imagen, además de para responder a la creciente demanda de los consumidores por productos y servicios sostenibles. De este modo, los clubes que integran prácticas ESG en su estrategia gestionan mejor los riesgos financieros y de reputación, y se posicionan favorablemente para atraer y retener patrocinadores valiosos, reforzando así su estabilidad financiera y su capacidad de inversión a largo plazo (Broadstock et al., 2020).

Por otro lado, el análisis de la implementación del Reglamento de Control Económico (RCE) de la Liga de Fútbol Profesional (LFP) en 2014 revela mejoras significativas en los indicadores financieros de los clubes españoles. Según Urdaneta et al. (2022), el 56% de los clubes aumentaron su liquidez, el 80% mejoraron su solvencia y el 76% redujeron sus niveles de deuda entre las temporadas 2013/14 y 2016/17 como resultado de las nuevas regulaciones. Sin embargo, solo el 48% de los clubes mejoraron su retorno sobre activos (ROA) en este período, indicando que, aunque las regulaciones han tenido un impacto positivo, las mejoras en el ROA son más lentas de observar.

El estudio también destaca el impacto de la pandemia de COVID-19 en el rendimiento financiero de los clubes. Durante la pandemia, el rendimiento del ROA empeoró para el 68% de los clubes, aunque la liquidez y la solvencia se mantuvieron estables para muchos de ellos. Esto subraya que, si bien el RCE ha fortalecido el rendimiento financiero de los clubes, la pandemia ha ralentizado estos avances. Adicionalmente, la dependencia de la financiación por derechos televisivos plantea un riesgo para la sostenibilidad financiera a largo plazo, ya que los ingresos fluctuantes debido a resultados deportivos inconsistentes pueden obligar a los clubes a vender jugadores clave, afectando la competitividad y el interés en la liga (Urdaneta et al., 2022).

La implementación de prácticas ESG, como la reducción de emisiones de CO₂ y la gestión eficiente de residuos, mejora la percepción pública del club y puede incrementar la confianza de los inversores. Este aumento de confianza es crucial, ya que se traduce en un mayor valor de mercado y una mejor posición financiera general del club. Por ejemplo, el Real Madrid ha demostrado que prácticas ESG efectivas pueden llevar a una gestión financiera sólida, contribuyendo significativamente a su rendimiento financiero y su valor en el mercado de valores (Real Madrid, 2023).

Un estudio sobre el rendimiento financiero de los clubes de fútbol europeos indica que la sostenibilidad financiera de los clubes está determinada por la liquidez, el apalancamiento y el rendimiento deportivo. La implementación de prácticas ESG puede contribuir a mejorar estos indicadores, fortaleciendo la estabilidad financiera a largo plazo de los clubes (Alaminos et al., 2020).

En apartados posteriores de este trabajo, se analizan en detalle los datos del Real Madrid, donde se observa cómo la gestión ambiental efectiva, incluyendo la gestión de 415.960 kg de residuos durante la temporada 2022-2023, más allá de reducir el impacto ambiental,

también mejora la eficiencia operativa y puede reducir costes a largo plazo (Real Madrid, 2023). Además, se destaca cómo la contribución directa del Real Madrid a los ingresos fiscales del Estado y entes locales, así como a la Seguridad Social, con un importe de 342,4 millones de euros durante la temporada 2022-2023, refleja cómo las prácticas ESG pueden tener un impacto positivo significativo en la economía local y en la estabilidad financiera del club (Real Madrid, 2023).

Los estudios revisados demuestran que la sostenibilidad financiera de los clubes está estrechamente relacionada con la adopción de prácticas ESG. Factores como la liquidez, el apalancamiento y el rendimiento deportivo se benefician significativamente de la implementación de políticas ESG (Alaminos et al., 2020). Similarmente, existe una correlación significativa entre el rendimiento financiero y deportivo. Por ejemplo, las victorias deportivas de la Juventus aumentan la confianza de los inversores, lo cual se refleja en un incremento del precio de sus acciones (Abbas, 2023).

El Reglamento de Control Económico (RCE) de la Liga de Fútbol Profesional (LFP) también subraya la importancia de las regulaciones en la mejora de los indicadores financieros de los clubes. Estas regulaciones han llevado a un aumento de la liquidez en el 56% de los clubes, una mejora de la solvencia en el 80% y una reducción de los niveles de deuda en el 76% de los casos. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 mostró que, aunque el RCE ha fortalecido el rendimiento financiero de los clubes, las mejoras en el retorno sobre activos (ROA) son más lentas de observar, subrayando los desafíos externos que pueden ralentizar estos avances (Urdaneta et al., 2022).

En un estudio reciente, García y Pinto (2023) demostraron que los clubes que adoptan rigurosamente las normativas de juego limpio financiero y otras regulaciones relacionadas con ESG muestran mejoras en su solvencia y estabilidad financiera. Este estudio también indicó que los clubes con mejores prácticas ESG lograron una mayor retención de patrocinadores y aumentaron sus ingresos comerciales, lo que contribuyó significativamente a su sostenibilidad financiera.

La implementación de prácticas ESG también ha demostrado ser beneficiosa para la gestión de riesgos financieros. Un análisis de PricewaterhouseCoopers (PwC) en 2022 sobre clubes de fútbol europeos reveló que aquellos con fuertes prácticas ESG tuvieron una mejor capacidad para atraer inversiones sostenibles y resistir fluctuaciones económicas adversas. Según el informe, los clubes con altas calificaciones ESG

experimentaron una menor volatilidad en sus ingresos y mayores niveles de inversión de capital, lo que fortalece su estabilidad financiera a largo plazo (PwC, 2022).

Un estudio de López-de-Foronda y Martínez (2023) analizó la relación entre las prácticas ESG y el rendimiento financiero en clubes de fútbol españoles, encontrando que los clubes con una mayor integración de políticas ambientales y sociales reportaron un aumento significativo en su retorno sobre capital (ROE) y un mejor desempeño financiero general. Estos hallazgos subrayan la importancia de la sostenibilidad como un factor clave en la gestión financiera de los clubes de fútbol.

Además, estudios recientes destacan que los clubes de fútbol que implementan prácticas de sostenibilidad ambiental, además de reducir reducen sus costes operativos a largo plazo, también aumentan la lealtad de los aficionados, lo que a su vez mejora las ventas de entradas y el merchandising. Este aumento en los ingresos complementarios fortalece aún más la posición financiera de los clubes, destacando la importancia de las iniciativas ambientales como parte de una estrategia ESG integral (Kolyperas et al., 2022).

Por otro lado, la sostenibilidad social en los clubes de fútbol, que incluye iniciativas de inclusión y diversidad, ha mostrado tener un impacto positivo en la moral y el rendimiento de los empleados. Los clubes que promueven un entorno inclusivo y diverso tienden a tener empleados más satisfechos y comprometidos, lo que mejora la productividad y reduce las tasas de rotación. Estos beneficios internos se reflejan en un mejor rendimiento financiero y operativo (CSR Europe, 2022).

La teoría de los *stakeholders* también juega un papel crucial en la implementación de prácticas ESG en los clubes de fútbol. Un estudio de Freeman et al. (2021) resalta que la gestión efectiva de las relaciones con los *stakeholders*, incluyendo aficionados, empleados, patrocinadores y la comunidad local, puede conducir a una mayor lealtad y apoyo financiero. Los clubes que logran alinear sus objetivos ESG con las expectativas de sus *stakeholders* experimentan una mejora en su reputación y estabilidad financiera.

La implementación de prácticas ESG contribuye a la mejora de indicadores financieros clave como la liquidez y el apalancamiento, asegurando así una estabilidad financiera a largo plazo. La integración de políticas ambientales, sociales y de gobernanza es esencial para fortalecer la posición financiera y económica de los clubes en el mercado. Los beneficios observados van desde la reducción de costes operativos y la atracción de

inversiones sostenibles, hasta el aumento de la lealtad de los aficionados y la mejora de la reputación del club.

2.4 Impacto de las prácticas ESG en la reputación de los clubes de fútbol

En este capítulo, se analiza la influencia de las prácticas de ESG en la reputación de los clubes de fútbol. Al igual que en el análisis del impacto financiero, este enfoque se basa en una revisión exhaustiva de estudios previos y la incorporación de nuevas fuentes de información que aportan una perspectiva integral sobre el tema. La reputación es un activo intangible crucial para cualquier organización, y en el caso de los clubes de fútbol, una buena reputación puede traducirse en una mayor lealtad de los aficionados, mejores acuerdos de patrocinio y una ventaja competitiva sostenible.

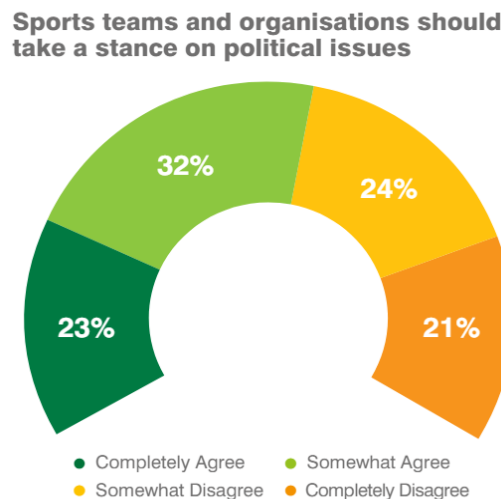
La adopción de prácticas ESG tiene el potencial de mejorar significativamente la reputación de los clubes de fútbol. Diversos estudios han demostrado que las organizaciones que implementan políticas sostenibles y socialmente responsables son percibidas de manera más favorable por sus *stakeholders*, incluidos los aficionados, los patrocinadores y la comunidad en general. La gestión adecuada de los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza puede fortalecer la imagen pública del club y fomentar una mayor confianza y apoyo de los seguidores. Los clubes que se involucran en actividades comunitarias y promueven valores sociales positivos son percibidos de manera más favorable por sus aficionados (Walker & Kent, 2009).

Las prácticas ESG pueden fortalecer el vínculo emocional entre los aficionados y el club, lo que se traduce en un mayor apoyo y lealtad. Este análisis crítico de los resultados permitirá identificar los mecanismos a través de los cuales las prácticas ESG influyen en la reputación y cómo estos efectos pueden ser optimizados (Inoue & Kent, 2012).

Un estudio reciente de Brand Finance titulado "Brand Finance Football Sustainability Index 2023" destaca cómo el mundo del fútbol ha utilizado su alcance público para abordar y posicionarse sobre cuestiones políticas. Esto se ha vuelto especialmente evidente durante eventos de gran visibilidad, como la Copa Mundial de la FIFA 2022 en Qatar, donde hubo una amplia discusión sobre el historial de derechos humanos del país anfitrión en relación con los trabajadores migrantes y la comunidad LGTBQ+. Un claro ejemplo de esta tendencia fue la protesta pública del equipo nacional de Alemania antes de su primer partido. En este estudio, Brand Finance trató de obtener una visión de cómo

se sienten los aficionados al ver a sus jugadores y equipos favoritos tomar una postura sobre temas globales de medio ambiente, sociales y de gobernanza (ESG). Según el estudio, el 55% de los encuestados creen que los equipos y organizaciones deportivas deberían tomar una postura sobre cuestiones políticas. Sin embargo, la respuesta está dividida: un 23% de los fans está completamente de acuerdo y un 21% está completamente en desacuerdo. Esto demuestra que la cuestión es muy divisiva entre los aficionados, lo que dificulta que las organizaciones decidan si deben o no adoptar una postura política, ya que probablemente más del 20% de los aficionados esté en desacuerdo, independientemente de su posición política (Brand Finance, 2023).

Figura 3: Necesidad de implicación de los clubes de fútbol en cuestiones políticas



Fuente: Brand Finance. (2023)

Los clubes de fútbol profesional que adoptan modelos de gestión sostenibles y responsables son percibidos de manera más positiva tanto por los aficionados como por los patrocinadores. Un club que gestiona su impacto económico, social y ambiental de manera efectiva, además de generar riqueza para sí mismo, contribuye significativamente a su entorno. Por ejemplo, un club que implementa prácticas de reducción de emisiones de CO₂, gestión eficiente de residuos y uso responsable del agua mejora su percepción pública y fortalece su imagen como institución comprometida con el medio ambiente. Por otro lado, el estudio subraya que la adopción de prácticas sostenibles también mejora la relación del club con la administración pública y otras organizaciones. Los clubes que

participan activamente en iniciativas sostenibles y que reportan de manera transparente sus avances en esta área son percibidos como más confiables y éticos. Esto les permite acceder a oportunidades de colaboración y apoyo de entidades gubernamentales y no gubernamentales, que valoran las contribuciones positivas al desarrollo sostenible (García Diego, 2023).

En el mismo informe, se concluye que el impacto social y medioambiental de un club es fundamental para atraer a patrocinadores comprometidos con la sostenibilidad. El Real Madrid, a través de su adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), ha logrado establecer una imagen de marca robusta que atrae a inversores y patrocinadores que valoran la responsabilidad social corporativa (RSC).

En la temporada 2022-2023, el Real Madrid implementó un proyecto ambicioso para cumplir con futuras normativas sobre información no financiera, movilidad sostenible y diligencia debida en derechos humanos, medio ambiente y lucha contra la corrupción, demostrando su compromiso con la sostenibilidad.

Un aspecto clave en la gestión sostenible es la comunicación de estas iniciativas a los grupos de interés. La memoria de sostenibilidad del Real Madrid destaca cómo el club ha promovido actividades comunitarias y programas educativos para sensibilizar a los aficionados sobre la importancia de la sostenibilidad. La visibilidad de estas acciones ha generado una percepción positiva entre los aficionados, quienes valoran el compromiso del club con la sociedad y el medio ambiente. Este enfoque mejora la reputación del club, fortalece la lealtad de los aficionados y aumenta el atractivo para nuevos seguidores (Real Madrid, 2023).

Sin embargo, a pesar de estos beneficios, es crucial reconocer los desafíos asociados con la implementación de prácticas ESG. El estudio de Sancroft (2023) enfatiza que los clubes de fútbol están expuestos a una serie de riesgos ESG que, si no se gestionan adecuadamente, pueden dañar su reputación y su licencia para operar, afectando su rentabilidad. Los clubes deben adoptar un enfoque holístico que abarque la responsabilidad en la cadena de suministro, promueva elecciones saludables, respete los derechos humanos y sea transparente sobre cómo se gestionan los estadios y los suministros (Sancroft, 2023).

Además, como se muestra en la figura 4, El informe "Football Sustainability Perceptions Index 2023" de Brand Finance posiciona a Liverpool FC como uno de los clubes más sostenibles de Europa, destacando iniciativas como 'The Red Way' y 'LFC Foundation', que han aumentado la reputación del club entre los aficionados al involucrarse en proyectos comunitarios y de sostenibilidad (DontWasteGroup, 2023). Real Betis también ha sido reconocido por su programa Forever Green, que posiciona al club en áreas de desarrollo sostenible a nivel global. Este programa ha sido valorado positivamente por los aficionados, aunque todavía no se sienten completamente llamados a participar en las acciones organizadas por el club (Lobillo Mora et al., 2021). Dado que se trata del equipo español con un índice de sostenibilidad más elevado, servirá de caso de estudio en profundidad en el capítulo tres.

2.5 Síntesis de la literatura

La revisión de la literatura sobre las prácticas ESG en los clubes de fútbol revela hallazgos significativos que subrayan la importancia y el impacto de estas prácticas en el rendimiento financiero y la reputación de las organizaciones deportivas. Las prácticas ambientales incluyen iniciativas como la reducción de la huella de carbono, la gestión sostenible de los recursos y la promoción del reciclaje y la eficiencia energética. Investigaciones han encontrado que los clubes que adoptan prácticas ambientales sólidas, además de reducir su impacto ambiental, mejoran su imagen pública y logran ahorros financieros a largo plazo.

En el ámbito social, las prácticas abarcan desde la participación comunitaria y los programas de desarrollo juvenil hasta la promoción de la igualdad de género y la lucha contra la discriminación. Los clubes que se involucran en actividades comunitarias y promueven valores sociales positivos disfrutan de una mayor lealtad y apoyo de sus aficionados, contribuyendo a la cohesión social y al bienestar de las comunidades locales (Ullah et al., 2021).

En cuanto a la gobernanza, esta incluye aspectos como la transparencia, la rendición de cuentas y la integridad en la gestión del club. Una buena gobernanza es fundamental para ganar y mantener la confianza de los *stakeholders*, incluidos aficionados, patrocinadores e inversores. La adopción de políticas de gobernanza sólidas puede prevenir escándalos y mejorar la estabilidad organizacional a largo plazo (Kulczycki & Koenigstorfer, 2016).

La literatura también indica que la implementación efectiva de prácticas ESG puede tener un impacto positivo significativo en el rendimiento financiero de las empresas. Las empresas que integran criterios de sostenibilidad en su estrategia empresarial tienden a tener un mejor desempeño financiero a largo plazo (Eccles et al., 2014). Friede et al. (2015) realizaron un metaanálisis de más de 2,000 estudios y concluyeron que existe una relación positiva entre las prácticas ESG y el rendimiento financiero (Friede et al., 2015). En el contexto del fútbol, se ha demostrado que los clubes que adoptan rigurosamente las normativas de juego limpio financiero y otras regulaciones relacionadas con ESG muestran mejoras en su solvencia y estabilidad financiera (Martín-Magdalena et al., 2023).

Además, la influencia de las prácticas ESG en la percepción y lealtad de los aficionados es un tema crucial. Los clubes que se involucran en actividades comunitarias y promueven valores sociales positivos son percibidos de manera más favorable por sus aficionados (Inoue & Kent, 2012). La literatura destaca la importancia de la comunicación efectiva y la transparencia en la implementación de prácticas ESG, ya que los aficionados valoran la autenticidad y el compromiso real con la sostenibilidad y la responsabilidad social.

A pesar de los beneficios documentados, la implementación de prácticas ESG presenta desafíos significativos. Uno de los principales desafíos es el coste inicial asociado con la implementación de estas iniciativas. Aunque los beneficios a largo plazo pueden superar los costes, los clubes con recursos limitados pueden encontrar difícil justificar estas inversiones. Muchos clubes enfrentan dificultades financieras al intentar implementar programas de salud comunitarios debido a la falta de recursos adecuados y la dependencia de fondos a corto plazo (Pringle et al., 2021).

Además, implementar prácticas ESG requiere un cambio cultural dentro de la organización, lo cual implica educar y capacitar a los empleados para que comprendan y se comprometan con estos principios. Un estudio sobre la implementación del programa EuroFIT en clubes de fútbol europeos encontró que la falta de recursos humanos y la resistencia al cambio eran barreras significativas para la adopción efectiva de prácticas ESG (Van Nassau et al., 2023).

La falta de indicadores claros y herramientas de medición estandarizadas también puede dificultar la cuantificación del impacto de las prácticas ESG. La medición y el reporte efectivos son esenciales para demostrar el valor de las iniciativas ESG a los *stakeholders*

y realizar ajustes continuos para mejorar su efectividad, lo cual requiere el desarrollo de métricas fiables y validadas para evaluar el desempeño ESG (Misorimaligayo et al., 2023).

Es importante destacar cómo los clubes que han implementado prácticas ESG han mejorado significativamente su reputación. Por ejemplo, el informe de Brand Finance (2023) subraya que los clubes de fútbol que abordan temas políticos y sociales, como lo demostró el equipo nacional de Alemania durante la Copa Mundial de la FIFA 2022, pueden polarizar a los aficionados, pero también pueden consolidar una base de seguidores más comprometida y consciente de las problemáticas sociales y ambientales (Brand Finance, 2023). Esta capacidad de los clubes para tomar posiciones en cuestiones ESG refleja un compromiso con valores que resuenan con muchos aficionados, lo cual puede fortalecer la lealtad y el apoyo del público.

Además, el informe de García Diego (2023) de OBS Business School destaca que los clubes que adoptan modelos de gestión sostenibles son percibidos de manera más positiva tanto por los aficionados como por los patrocinadores. Un club que gestiona eficazmente su impacto económico, social y ambiental genera beneficios para sí mismo y contribuye significativamente a su entorno, mejorando su percepción pública y fortaleciendo su imagen como institución comprometida con el medio ambiente (García Diego, 2023).

En conclusión, la síntesis de la literatura revela que las prácticas ESG pueden proporcionar beneficios significativos a los clubes de fútbol en términos de rendimiento financiero y reputación. Sin embargo, también plantean desafíos que deben ser gestionados cuidadosamente para asegurar su éxito. Los estudios revisados ofrecen una base sólida para entender cómo las prácticas ESG pueden ser integradas de manera efectiva en la gestión de los clubes de fútbol, proporcionando insights valiosos tanto para la academia como para la práctica. A medida que los clubes de fútbol continúan navegando por un entorno cada vez más consciente de la sostenibilidad y la responsabilidad social, las prácticas ESG se posicionan como una estrategia clave para asegurar su viabilidad y éxito a largo plazo.

3. Análisis de casos de buenas prácticas

3.1 Real Madrid Club de Fútbol

El Real Madrid Club de Fútbol es el tercer equipo con mayor índice de sostenibilidad de las cinco grandes ligas europeas, únicamente por detrás del Real Betis Balompié y el club inglés Liverpool FC. En este apartado se resumen algunas de las prácticas llevadas a cabo por el Real Madrid CF en los ámbitos de medioambiente, social y de buen gobierno, con el fin de analizar cómo afectan dichas prácticas al aspecto financiero de uno de los clubes líderes en Europa (Brand Finance, 2023).

Figura 4: Top 10 Equipos europeos con mayor índice de sostenibilidad.



Fuente: Brand Finance. (2023).

El Real Madrid ha implementado diversas prácticas de ESG que han tenido un impacto significativo en su rendimiento financiero. Un aspecto clave ha sido la gestión ambiental y la reducción de emisiones. El club ha solicitado la obtención del alcance "reduzco" dentro del sello otorgado por el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico gracias a las políticas de reducción de emisiones llevadas a cabo durante los últimos cuatro años. Esta acción demuestra el compromiso del club con la sostenibilidad, y además contribuye a mejorar su imagen y reputación, lo que puede atraer a patrocinadores y socios comerciales interesados en asociarse con marcas responsables

En términos de gestión de residuos, el Real Madrid ha gestionado 415.960 kg de residuos procedentes del estadio Santiago Bernabéu y Ciudad Real Madrid durante la temporada 2022-2023. Esta iniciativa. Más allá de reducir el impacto ambiental del club, mejora su eficiencia operativa y puede reducir costes a largo plazo. Además, el club ha conseguido reducir el residuo de PET mediante el uso de dispensadores de agua, incluso con el aumento de nuevas categorías a la cantera del club.

Otro aspecto relevante es la gestión de la huella de carbono. El Real Madrid ha sido pionero en evaluar y certificar su huella de carbono, y en la temporada 2022-2023 continuó con su compromiso de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. Esta gestión rigurosa puede ser vista favorablemente por inversores y patrocinadores que valoran la responsabilidad ambiental.

En el ámbito social, la Fundación Real Madrid ha tenido un impacto significativo a través de sus programas sociodeportivos. Durante la temporada 2022-2023, la Fundación desarrolló 1.279 actividades que beneficiaron a colectivos vulnerables y promovieron la educación en valores y la inclusión social, actividades que generan ingresos adicionales a través de donaciones y subvenciones.

En términos económicos, el Real Madrid ha contribuido directamente a los ingresos fiscales del Estado y entes locales, así como a la Seguridad Social, con un importe de 342,4 millones de euros durante la temporada 2022-2023. Esta contribución refleja el impacto positivo del club en la economía local y su compromiso con la responsabilidad económica.

El compromiso del Real Madrid con la sostenibilidad ha sido reconocido a nivel internacional. El club ha sido situado en la tercera posición del ranking sectorial Football Sustainability Index elaborado por Brand Finance, entre casi 100 clubes de fútbol de las primeras divisiones de las cinco mayores ligas europeas. Este reconocimiento destaca los avances en sostenibilidad del club y mejora su reputación global, lo que puede atraer a más seguidores, patrocinadores e inversores (Real Madrid, 2023).

3.2 Real Betis Balompié

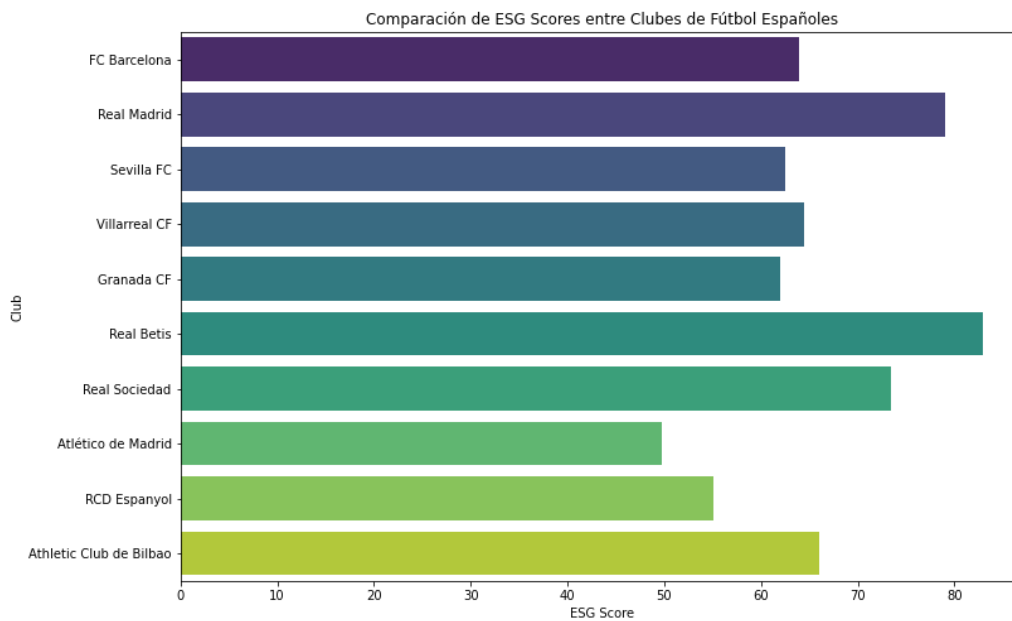
El Real Betis Balompié se ha destacado como uno de los clubes más sostenibles de las cinco grandes ligas europeas, ocupando el segundo lugar con un ESG Score de 83.0. Esta

alta puntuación, que la coloca en primer lugar en cuanto a clubes españoles, refleja el compromiso del club con la implementación de prácticas sostenibles y socialmente responsables, lo que ha tenido un impacto significativo en la reputación del club.

Antes de comenzar con el estudio del caso, es conveniente mostrar un gráfico de barras que ilustra la comparativa de niveles de sostenibilidad entre los clubes de fútbol españoles, de modo que ayude a comprender mejor la situación a nivel nacional.

En este caso, se han los ESG Scores de los siguientes clubes de fútbol españoles para el año 2023: FC Barcelona, Real Madrid, Sevilla FC, Villarreal CF, Granada CF, Real Betis, Real Sociedad, Atlético de Madrid, RCD Espanyol y Athletic Club de Bilbao, dado que son los diez clubes españoles con ESG Scores más elevados en 2023 (Brand Finance, 2023).

Figura 5: Comparación de ESG Scores entre clubes de fútbol españoles



Elaboración propia basada en datos de Brand Finance. (2023)

La Fundación Real Betis ha implementado una serie de iniciativas que han tenido un notable impacto en la reputación y la imagen del club, tanto a nivel local como global. Estas acciones han mejorado la percepción pública del club y han resaltado su compromiso con la sostenibilidad, la inclusión y la responsabilidad social.

En primer lugar, el programa "Forever Green" ha posicionado al Real Betis como uno de los clubes más sostenibles a nivel mundial. Este programa, que ha recibido numerosos reconocimientos, demuestra el compromiso del club con la lucha contra el cambio climático. A través de la creación de alianzas y la realización de acciones conjuntas en eventos europeos, el club ha inspirado a sus aficionados y al mundo entero a cuidar del planeta. Además, la Gala Forever Green, celebrada anualmente, premia a entidades por sus esfuerzos en sostenibilidad ambiental, reforzando así la imagen del club como líder en esta área.

En segundo lugar, el Real Betis logró batir el récord mundial de asistencia de personas con discapacidad en un evento deportivo durante el "Partido más inclusivo del mundo". Este evento subrayó el compromiso del club con la inclusión y generó una significativa repercusión mediática a nivel nacional e internacional. Este evento destaca al Real Betis como un líder en accesibilidad e inclusión, mejorando su reputación y visibilidad en el ámbito global.

Asimismo, la Real Betis Academy ha experimentado un crecimiento del 140% durante la temporada, reflejando la reputación y el alcance global del club. Con 23 proyectos deportivos y más de 3.000 futbolistas formados en todo el mundo, esta iniciativa mejora las habilidades y la percepción global del club como una institución que promueve el desarrollo integral a través del deporte. Este crecimiento significativo resalta la capacidad del club para influir positivamente en comunidades internacionales.

Además, el Real Betis ha implementado diversas iniciativas dentro del Programa de Discapacidad para mejorar la experiencia de los aficionados con diversidad funcional en los días de partido. Iniciativas como el himno en lengua de signos, guías de partido en pictogramas y el servicio "Te acompañamos a tu asiento" han mejorado significativamente la accesibilidad del Estadio Benito Villamarín. Estas acciones han posicionado al club como un modelo de inclusión y accesibilidad, fortaleciendo su reputación como una entidad comprometida con todos sus aficionados.

El proyecto "El Fichaje Estrella" es uno de los más emotivos y reconocidos de la Fundación. La historia de Bruno Escandell, un niño que superó una grave enfermedad, simboliza valores de superación y esperanza. Este proyecto ha tenido un gran impacto mediático, reforzando la imagen del club como una entidad comprometida con causas humanitarias y el bienestar infantil. La repercusión de esta iniciativa en medios de

comunicación y redes sociales ha sido significativa, mejorando la percepción pública del club.

Finalmente, las diversas campañas de ayuda humanitaria, como la campaña de prevención de incendios forestales y la ayuda a las víctimas del terremoto en Turquía y Siria, reflejan el compromiso del Real Betis con la responsabilidad social. Estas acciones han fortalecido la imagen del club como una entidad que se preocupa por su comunidad y el bienestar global. La participación en estas campañas ha demostrado el impacto positivo del club más allá del ámbito deportivo, contribuyendo a su reputación como un actor responsable y solidario en la sociedad.

En conclusión, estas prácticas seleccionadas demuestran cómo la Fundación Real Betis ha utilizado su plataforma para generar un impacto positivo tanto en su comunidad local como a nivel global. Las iniciativas mencionadas, además de mejorar la imagen pública del club, también han resaltado su compromiso con la sostenibilidad, la inclusión y la responsabilidad social, fortaleciendo así su reputación y contribuyendo a su sostenibilidad a largo plazo (Fundación Real Betis Balompié, 2023).

3.3 Liverpool Football Club

El Liverpool FC ha emergido como un líder en sostenibilidad en Europa a través de su iniciativa "The Red Way". Este apartado analiza las prácticas de sostenibilidad del Liverpool FC y su impacto en el club, comparando estos hallazgos con los estudios previos de clubes españoles.

"The Red Way" es la estrategia de sostenibilidad del Liverpool FC, diseñada para integrar prácticas sostenibles en todas las áreas del club. Desde su lanzamiento, el club ha logrado avances significativos en diversos frentes, incluyendo la gestión ambiental, el impacto social y la inclusión. Según el informe de sostenibilidad del club (Liverpool FC, 2022), algunas de las iniciativas más destacadas incluyen la implementación de energía 100% limpia en todas las instalaciones del club, lo que ha evitado la emisión de 2,636 toneladas de carbono. Además, el club ha logrado un índice de retorno del 98% para los vasos reutilizables en los días de partido, un incremento significativo desde el 20% en 2021.

En el ámbito social, la Fundación LFC ha contribuido con un valor de £80.17 millones a la región de Liverpool en un período de 12 meses, lo que equivale a un retorno social de más de £16.36 por cada libra invertida. Esta contribución incluye programas de actividad física, intervenciones juveniles y compromiso comunitario, que han beneficiado a más de 83,000 personas y han proporcionado más de 348,000 horas de actividad programada en 2022.

La adopción de prácticas ESG por parte del Liverpool FC ha mejorado su sostenibilidad operativa y ha fortalecido su reputación. El club ha sido reconocido como el único de la Premier League certificado por los estándares internacionales de sostenibilidad ISO20121, ISO50001 e ISO45001. Este reconocimiento independiente subraya el compromiso del club con la sostenibilidad y refuerza su posición como líder en este ámbito. Claire Poole, fundadora de Sport Positive, destacó que "es increíble ver cómo la sostenibilidad permea en todas las facetas de la organización" (Liverpool FC, 2022).

Comparando estos logros con los clubes españoles analizados previamente, se observa que mientras que las prácticas ESG en el Real Madrid y el Real Betis han tenido un impacto positivo significativo, el Liverpool FC ha establecido un estándar particularmente alto en términos de integración y resultados de sostenibilidad. La estrategia "The Red Way" además de haber permitido al Liverpool FC reducir su impacto ambiental y mejorar la inclusión y diversidad dentro del club, ha generado un fuerte retorno social y una mejora en su reputación a nivel global.

El caso de estudio del Liverpool FC demuestra cómo una estrategia de sostenibilidad bien estructurada y ejecutada puede generar beneficios significativos tanto a nivel financiero como reputacional. La experiencia del Liverpool FC ofrece valiosas lecciones para otros clubes de fútbol que buscan adoptar y mejorar sus propias prácticas ESG.

3.4 Conclusiones de los casos de estudio

Los casos de estudio analizados en este trabajo proporcionan una visión integral sobre cómo las prácticas ESG (*Environmental, Social, and Governance*) pueden influir en el rendimiento financiero y la reputación de los clubes de fútbol. Los clubes estudiados han

implementado diversas estrategias de sostenibilidad que han tenido impactos significativos en sus respectivas organizaciones.

El Real Betis ha destacado por su programa "Forever Green", una iniciativa que integra sostenibilidad ambiental y social en su estrategia operativa. Este programa ha mejorado la percepción del club entre sus aficionados y patrocinadores, al mismo tiempo que ha promovido una gestión más eficiente de los recursos. La implementación de prácticas de reducción de emisiones y gestión de residuos ha fortalecido la reputación del club, posicionándolo como líder en sostenibilidad dentro del fútbol español. La evidencia muestra que estas prácticas han reducido el impacto ambiental, al mismo tiempo que han incrementado la lealtad de los aficionados y la atracción de patrocinadores comprometidos con la sostenibilidad.

El Real Madrid, a través de su adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), ha logrado establecer una sólida imagen de marca. Las prácticas sostenibles del club, que incluyen la gestión eficiente de recursos y la transparencia en sus operaciones, han contribuido significativamente a su rendimiento financiero y reputacional. Durante la temporada 2022-2023, la gestión de residuos y la contribución económica a la región local han sido notables, demostrando el impacto positivo de las prácticas ESG en la estabilidad financiera y la imagen del club.

El caso del Liverpool FC y su estrategia de sostenibilidad "The Red Way" ofrece un ejemplo destacado de cómo las prácticas ESG pueden integrarse efectivamente en todas las áreas del club. El Liverpool FC ha logrado importantes avances en la gestión ambiental, como la implementación de energía 100% limpia y la reducción significativa de emisiones de carbono. Además, la Fundación LFC ha contribuido considerablemente a la comunidad local, generando un retorno social significativo. Estos logros han fortalecido la reputación del Liverpool FC a nivel global, posicionándolo como líder en sostenibilidad en Europa. La certificación del club por los estándares internacionales ISO20121, ISO50001 e ISO45001 subraya su compromiso con la sostenibilidad y refuerza su posición como ejemplo a seguir.

Comparando los tres casos de estudio, se observa que, aunque cada club ha adoptado enfoques y estrategias diferentes, todos han logrado mejoras significativas en sus

indicadores financieros y reputacionales a través de la implementación de prácticas ESG. Los resultados sugieren que una estrategia de sostenibilidad bien estructurada y ejecutada puede proporcionar ventajas competitivas sostenibles, fortalecer la relación con los stakeholders y mejorar la resiliencia financiera.

El Real Betis ha demostrado cómo la sostenibilidad puede integrarse en la cultura del club, mientras que el Real Madrid ha mostrado el impacto de la transparencia y la gestión eficiente de recursos. Por su parte, el Liverpool FC se destaca por su enfoque holístico y sus logros en diversas áreas de sostenibilidad. Estos casos subrayan la importancia de adaptar las estrategias ESG a las necesidades y contextos específicos de cada club, y sugieren que la sostenibilidad, más allá de ser compatible con el éxito deportivo, es capaz de potenciarlo.

La adopción de prácticas ESG ha demostrado ser una estrategia efectiva para mejorar tanto el rendimiento financiero como la reputación de los clubes de fútbol. Los casos de estudio analizados en este trabajo ofrecen valiosas lecciones para otros clubes que buscan implementar y mejorar sus propias prácticas de sostenibilidad, destacando que la integración de criterios ESG puede ser un componente clave para el éxito a largo plazo en la industria del fútbol.

4. Conclusiones

En este trabajo se ha analizado en profundidad el impacto de las prácticas de Environmental, Social, and Governance (ESG) en el rendimiento financiero y la reputación de los clubes de fútbol en España. A lo largo del estudio, se han alcanzado varios objetivos clave que permiten comprender mejor cómo la adopción de prácticas sostenibles y socialmente responsables puede influir positivamente en la gestión y el éxito de los clubes deportivos.

Primero, se evaluó cómo las prácticas ESG afectan el rendimiento financiero de los clubes de fútbol. Se encontró que la implementación de estas prácticas puede mejorar significativamente la liquidez, el apalancamiento y la estabilidad financiera a largo plazo. Estudios revisados, como el de Alaminos et al. (2020), demostraron que la adopción de políticas ESG está vinculada a una mejora en indicadores financieros clave, como el retorno sobre activos (ROA), niveles de deuda y solvencia. Asimismo, se observó que la adopción de regulaciones como el Reglamento de Control Económico (RCE) de la Liga de Fútbol Profesional (LFP) ha llevado a mejoras en la liquidez y solvencia de los clubes, aunque la pandemia de COVID-19 ha ralentizado algunos de estos avances (Urdaneta et al., 2022). Este hallazgo es crucial ya que demuestra que, a pesar de las circunstancias adversas, las prácticas ESG pueden proporcionar una base sólida para la estabilidad financiera.

En segundo lugar, se analizó la influencia de las prácticas ESG en la percepción y lealtad de los aficionados de los clubes de fútbol. Los hallazgos indican que los clubes que promueven activamente sus credenciales ESG alcanzan una percepción más favorable entre los inversores y patrocinadores, lo que se traduce en mejores oportunidades de financiamiento y patrocinio. Además, la implementación de políticas ESG mejora significativamente la imagen y reputación de los clubes, lo que se refleja en una mayor lealtad de los aficionados y en un aumento de las asistencias a los partidos y el consumo de productos del club (Zhou et al., 2022; Wang et al., 2022).

Asimismo, se han estudiado casos específicos de clubes como el Real Madrid, el Real Betis y el Liverpool FC. Cada uno de estos clubes ha adoptado estrategias ESG que han tenido impactos positivos significativos en sus respectivos contextos. El Real Madrid ha demostrado cómo la transparencia y la gestión eficiente de recursos pueden mejorar tanto

el rendimiento financiero como la reputación del club. En particular, la gestión de residuos y la contribución económica a la región local han sido notables, reflejando cómo las prácticas ESG pueden tener un impacto positivo significativo en la economía local y en la estabilidad financiera del club (Real Madrid, 2023). Además, el compromiso del Real Madrid con el Pacto Mundial de Naciones Unidas y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ha fortalecido su imagen de marca robusta que atrae a inversores y patrocinadores que valoran la responsabilidad social corporativa.

El Real Betis, a través de su programa "Forever Green", ha integrado la sostenibilidad ambiental y social en su estrategia operativa, mejorando la percepción pública del club y atrayendo patrocinadores comprometidos con la sostenibilidad. Este programa ha permitido al Real Betis posicionarse como líder en sostenibilidad dentro del fútbol español, demostrando que las prácticas de reducción de emisiones y gestión de residuos no solo reducen el impacto ambiental, sino que también incrementan la lealtad de los aficionados y la atracción de patrocinadores comprometidos con la sostenibilidad (Urdaneta et al., 2022).

El caso del Liverpool FC y su estrategia de sostenibilidad "The Red Way" ofrece un ejemplo destacado de cómo las prácticas ESG pueden integrarse efectivamente en todas las áreas del club. El Liverpool FC ha logrado importantes avances en la gestión ambiental, como la implementación de energía 100% limpia y la reducción significativa de emisiones de carbono. Además, la Fundación LFC ha contribuido considerablemente a la comunidad local, generando un retorno social significativo. Estos logros han fortalecido la reputación del Liverpool FC a nivel global, posicionándolo como líder en sostenibilidad en Europa. La certificación del club por los estándares internacionales ISO20121, ISO50001 e ISO45001 subraya su compromiso con la sostenibilidad y refuerza su posición como ejemplo a seguir (Liverpool FC, 2022).

Comparando los tres casos de estudio, se observa que, aunque cada club ha adoptado enfoques y estrategias diferentes, todos han logrado mejoras significativas en sus indicadores financieros y reputacionales a través de la implementación de prácticas ESG. Los resultados sugieren que una estrategia de sostenibilidad bien estructurada y ejecutada puede proporcionar ventajas competitivas sostenibles, fortalecer la relación con los stakeholders y mejorar la resiliencia financiera. Los estudios revisados han demostrado que los clubes que integran criterios de sostenibilidad en su estrategia empresarial tienden

a exhibir un mejor desempeño financiero a largo plazo (Jongah et al., 2023). Además, la inversión sostenible ha experimentado un crecimiento significativo a nivel global, aumentando un 55% entre 2016 y 2020, lo que refleja una tendencia creciente entre los inversores hacia la incorporación de criterios ESG en sus decisiones de inversión (Global Sustainable Investment Alliance, 2020).

El Real Betis ha demostrado cómo la sostenibilidad puede integrarse en la cultura del club, mientras que el Real Madrid ha mostrado el impacto de la transparencia y la gestión eficiente de recursos. Por su parte, el Liverpool FC se destaca por su enfoque holístico y sus logros en diversas áreas de sostenibilidad. Estos casos subrayan la importancia de adaptar las estrategias ESG a las necesidades y contextos específicos de cada club, y sugieren que la sostenibilidad no solo es compatible con el éxito deportivo, sino que también puede potenciarlo.

En resumen, la adopción de prácticas ESG ha demostrado ser una estrategia efectiva para mejorar tanto el rendimiento financiero como la reputación de los clubes de fútbol. Los casos de estudio analizados en este trabajo ofrecen valiosas lecciones para otros clubes que buscan implementar y mejorar sus propias prácticas de sostenibilidad, destacando que la integración de criterios ESG puede ser un componente clave para el éxito a largo plazo en la industria del fútbol. La experiencia de los clubes analizados muestra que la adopción de prácticas ESG puede generar beneficios significativos, tanto en términos de rendimiento financiero como de percepción pública, lo que a su vez puede contribuir a la estabilidad y el crecimiento sostenible del club.

5. Declaración de uso de herramientas de inteligencia artificial generativa en trabajos fin de grado

Por la presente, yo, Jorge Magaña Morán estudiante de ADE + Business Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Criterios ESG en el fútbol español: rendimiento financiero y reputación", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
2. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
5. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
6. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: Junio 2024

Firma: Jorge Magaña Morán

6. Bibliografía

- Abbas, N. H. (2023). The impact sporting and financial performance of football clubs on their stock price: an analytical study of European clubs sample listed in the financial market. *Review of Behavioral Finance*, 15(3), 340-354.
- Birkel, H., & Müller, J. (2021). Potentials of industry 4.0 for supply chain management within the triple bottom line of sustainability – A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 289, 125612.
- Brand Finance. (2023). *Brand Finance Football Sustainability Index 2023*.
- Broadstock, D., Chan, K., Cheng, L. T. W., & Wang, X. (2020). The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China. *Finance Research Letters*, 38, 101716.
- Constandt, B., & Willem, A. (2018). The trickle-down effect of ethical leadership in nonprofit soccer clubs. *Nonprofit Management and Leadership*.
- CSR Europe. (2022). *The impact of diversity and inclusion on employee satisfaction in sports organizations*.
- Deloitte. (2023). *Annual review of football finance 2023*.
- DontWasteGroup. (2023). *Sustainable Football: which club scores the ESG hat-trick?*
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- Fifka, M., & Jaeger, J. (2018). CSR in professional European football: an integrative framework. *Soccer and Society*.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2021). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233.
- Fundación LaLiga. (2021). *Manual del método Fair Play Social*.

- Fundación Real Betis Balompié. (2023). *Memoria Fundación Real Betis Balompié 2022/2023*.
- García, I., & Pinto, A. (2023). Financial fair play and ESG practices: An analysis of their impact on Spanish football clubs. *European Sport Management Quarterly*, 23(2), 125-143.
- García, B., & Welford, J. (2015). Supporters and football governance, from customers to stakeholders: A literature review and agenda for research. *Sport Management Review*, 18(4), 517-528.
- García Diego, D. (2023). *Informe OBS Futbol Sostenible*. OBS Business School.
- Global Sustainable Investment Alliance. (2020). *Global Sustainable Investment Review 2020*.
- Godinho, L., & Magano, J. (2020). Social marketing through (S)CSR initiatives implemented by football clubs and their impact on communities . *Percursos & Ideias*.
- Inoue, Y., & Kent, A. (2012). Sport teams as promoters of pro-environmental behavior: An empirical study. *Journal of Sport Management*, 26(5), 417-432.
- Jiang, Y. (2023). Future challenges of sport managers. *Communications in Humanities Research*.
- Jongah, K., Choi, M., & Nam, J. T. (2023). A meta-study on the impact of each company's ESG (environment, social, and governance) activities on financial performance: Focusing on domestic empirical research. *The Korean Career, Entrepreneurship & Business Association*.
- Kim, J., Choi, M., & Nam, J.-T. (2023). A meta-study on the impact of each company's ESG (environment, social, and governance) activities on financial performance: Focusing on domestic empirical research. *The Korean Career, Entrepreneurship & Business Association*.
- Kolyperas, D., Morrow, S., & Anagnostopoulos, C. (2022). Environmental sustainability in football: The impact on financial performance. *Journal of Sport Management*, 36(5), 499-515.

- Kulczycki, W., & Koenigstorfer, J. (2016). Doing good in the right place: City residents' evaluations of professional football teams' local (vs. distant) corporate social responsibility activities and its consequences for team identification, trust and purchase intentions. *Journal of Consumer Behaviour*, 15(6), 492-524.
- Levermore, R., & Moore, N. (2015). The need to apply new theories to "Sport CSR". *Corporate Governance*, 15(2), 249-253.
- Li, T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research Progress and Future Prospects. *Sustainability*.
- Liverpool Football Club. (2022). *The Red Way: Sustainability Strategy 2021/22*.
- Lobillo Mora, G., Ginesta, X., & de San Eugenio Vela, J. (2021). *Corporate Social Responsibility and Football Clubs: The Value of Environmental Sustainability as a Basis for the Rebranding of Real Betis Balompié in Spain*. *Sustainability*, 13(24), 13689.
- López-de-Foronda, O., & Martínez, J. (2023). ESG practices and financial performance in Spanish football clubs. *Journal of Sports Economics and Management*, 13(1), 45-62.
- López-Toro, A., Sánchez-Teba, E. M., Benítez-Márquez, M., & Rodríguez-Fernández, M. (2021). Influence of ESGC Indicators on Financial Performance of Listed Pharmaceutical Companies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18.
- Martinsen, U., & Høge-Brodin, M. (2014). Practices, offerings and requirements in logistics and the market: A systematic review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(3), 363-384.
- Martín-Magdalena, A., Pérez-Ramos, E., & Sánchez-Fernández, P. (2023). Financial fair play and its impact on financial stability in football clubs: A case study of La Liga. *European Sport Management Quarterly*, 23(2), 125-143.
- Martín-Magdalena, J., Fernández-Urdaneta, J., & Pérez, M. (2023). European football clubs' financial performance under UEFA Financial Fair Play: A bibliometric analysis and semi-systematic review.

- Misorimaligayo, B. W., Ochieng, E., & Osiolo, H. H. (2023). ESG risks integration, management, reporting and competitive opportunities in commercial banks – A systematic literature review. *International Scientific Conference, Business and Management*.
- O'Boyle, I. (2014). Determining best practice in performance monitoring and evaluation of sport coaches: Lessons from the traditional business environment. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 9(1), 233-246
- O'Riordan, L., & Fairbrass, J. (2014). Managing CSR stakeholder engagement: A new conceptual framework. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 121-145.
- PricewaterhouseCoopers. (2022). *Sustainable finance in football: The role of ESG in financial stability*.
- Pringle, A., Lozano, L., & Zwolinsky, S. (2021). Investigating the delivery of health improvement interventions through professional football club community trusts-strengths and challenges. *Public Health in Practice*, 2, 100104.
- Real Madrid. (2023). *Informe de Sostenibilidad y RSC Real Madrid 2022-2023*.
- Sancroft. (2023). *Future-proof football: Creating an ESG conscious Premier League*.
- Thormann, T. F., & Wicker, P. (2021). Willingness-to-Pay for Environmental Measures in Non-Profit Sport Clubs. *Sustainability*.
- Thormann, T. F., Lesch, L., & Wicker, P. (2023). Corporate social responsibility within a global pandemic: a qualitative analysis of the population's perception of sport organizations. *Sport in Society*, 26, 1838-1856.
- Tikon, B., Nahshon, H. L., & Stephen, S. H. (2019). Environmental and Leadership Factors as Correlates of Team Performance Satisfaction of North-East Football Clubs in Nigeria Premier League. *International Journal of Contemporary Research and Review*.
- Ullah, F., Wu, Y., Mehmood, K., Jabeen, F., Iftikhar, Y., Acevedo-Duque, A., & Kwan, H. (2021). Impact of Spectators' Perceptions of Corporate Social Responsibility on Regional Attachment in Sports: Three-Wave Indirect Effects of Spectators' Pride and Team Identification. *Sustainability*.

- Urdaneta, R., Guevara-Pérez, J. C., Martín Vallespín, E., & Le Clech, N. (2022). The Other Side of the “League of Stars”: Analysis of the Financial Situation of Spanish Football. *International Journal of Financial Studies*.
- Uribe, D. F., Ortiz-Marcos, I., & Uruburu, Á. (2018). What Is Going on with Stakeholder Theory in Project Management Literature? A Symbiotic Relationship for Sustainability. *Sustainability*, *10*(4), 1300.
- Van Nassau, F., Huis, A., van de Glind, I. M., Andersen, E., Bunn, C., Gray, C. M., ... & van Achterberg, T. (2023). Factors influencing the implementation of the EuroFIT lifestyle change program in professional football clubs in Europe: a qualitative study in four European countries. *Translational Behavioral Medicine*.
- Walker, M., & Kent, A. (2009). Do fans care? Assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry. *Journal of Sport Management*, *23*(6), 743-769.
- Wang, W.-B., Yu, Y., & Li, X. (2022). ESG performance, auditing quality, and investment efficiency: Empirical evidence from China. *Frontiers in Psychology*, *13*.
- Zhou, G., Liu, L., & Luo, S. (2022). Sustainable development, ESG performance and company market value: Mediating effect of financial performance. *Business Strategy and the Environment*.