



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

**LA EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN EN PROYECTOS SOCIALES DE LOS
CLUBES DE FÚTBOL ESPAÑOLES**

Autor: Catalina Pol Moncada

Director: Susana de los Ríos Sastre

MADRID | marzo 2025

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de final de grado (TFG) tiene como objetivo principal analizar la evolución de la inversión de los clubes de fútbol españoles en proyectos sociales para predecir cuál será su tendencia y obtener una herramienta que facilite su impacto, todo lo cual justifica el interés social de este estudio. Al centrarse este TFG en las inversiones sociales, se acudirá para definir las a aquellas que se desarrollan dentro del paraguas de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), las cuales coinciden con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de carácter social, es decir, coinciden con la S de los criterios ESG (*Environmental, Social and Governance*). Inversiones de carácter voluntarista, pero que, de cada vez, son objeto de mayor regulación legal y en las se pasa de la filantropía a la sostenibilidad; cambios impuestos, sobre todo, porque mejoran la marca y el rendimiento económico. Transformaciones que prueban que se está ante una realidad en la que queda mucho por hacer, pero cuya investigación sería imposible si antes no se estudia su pasado y presente.

Palabras clave: Sostenibilidad deportiva, ESG sociales en fútbol, tendencias sociales deportivas, impacto social del fútbol, diversidad y fútbol.

ABSTRACT

This Final Degree Project (TFG) aims primarily to analyze the evolution of investment by Spanish football clubs in social projects, in order to predict future trends and develop a tool that enhances their social impact—all of which underscores the social relevance of this study. As this TFG focuses on social investments, they will be defined as those undertaken under the umbrella of Corporate Social Responsibility (CSR), which align with the social Sustainable Development Goals (SDGs), that is, with the “S” in the Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria. These are voluntary investments, but they are increasingly subject to legal regulation, and there is a shift from philanthropy to sustainability—changes driven mainly by the fact that they enhance brand reputation and financial performance. These transformations show that this is a reality with much progress still to be made, but one that cannot be properly researched without first studying its past and present.

Key words: Sports sustainability, social ESG in football, social trends in sports, social impact of football, diversity and football.

ÍNDICE

Resumen/Abstract

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 Objetivos.....	5
1.2. Justificación.....	6
1.3 Metodología y estructura del trabajo.....	8
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Conceptos básicos.....	10
2.1.1 Precisión terminológica.....	10
2.1.2 Exigencia legal del cumplimiento de la sostenibilidad por parte de las empresas.....	14
2.2 Concreción de las inversiones objeto de estudio.....	15
2.3 Evolución histórica de la relación acción social y deporte:.....	15
3. ANÁLISIS DE CASOS REALES, TENDENCIAS SOCIALES y MEJORAS EN SU IMPACTO.....	25
3.1 Análisis de casos reales.....	25
3.2 Tendencias de los clubes de fútbol en proyectos sociales.....	33
3.2.1 Causas de la tendencia pro inversión en proyectos sociales.....	33
3.2.2 Reflexión sobre las tendencias de inversión social de los clubes.....	38
3.3 Creación de una herramienta para que tengan impacto social.....	40
4.- CONCLUSIONES.....	45
5.- DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS DE GRADO.....	48
6.- BIBLIOGRAFÍA.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I. Inversión anual en sostenibilidad de La liga española.....	22
Figura II. Distribución de la inversión en sostenibilidad de La Liga (T. 21/22).....	22
Figura III. Índice de sostenibilidad en el fútbol en 2023.....	23
Figura IV. Índice de sostenibilidad en el fútbol español en 2023.....	24
Figura V. Contribución del fútbol en la economía española (T. 21/22).....	25
Figura VI. Escuelas sociales del Atlético de Madrid.....	27
Figura VII. Beneficiarios de LaLiga Genuine.....	27
Figura VIII. Beneficiarios del fútbol integrador.....	28
Figura IX. Evolución del impacto social de la Fundación Barça (T. 20/21 vs T. 21/22).....	32
Figura X. Ingresos de los clubes de las grandes de las grandes ligas europeas en la temporada 22/23.....	35
Figura XI. Ingresos de los clubes españoles en la temporada 22/23.....	35

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I. Número de clubes con implementación de políticas RSC (T.13/14).....	20
Tabla II. Indicadores clave de impacto social del Espai Barça.....	33

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos

La entrada en el deporte de los ODS contenidos en la Agenda 2030 y de los principios ESG ha superado el hecho de ser una simple moda o algo adjetivo para transformarse en un pilar importante de su éxito empresarial; observándose la unión cada vez más relevante entre sostenibilidad y deporte para liderar el camino hacia un futuro más responsable.

Por todo ello, este TFG tiene como objetivo principal analizar la evolución de la inversión de los clubes deportivos españoles en proyectos sociales de los últimos años, puesto que el deporte se ha transformado en un instrumento poderoso para promover la sostenibilidad en todas sus dimensiones: ambiental, social y de gobernanza.

Con el fin de garantizar la consecución del objetivo principal de este estudio, es conveniente precisar tres objetivos específicos:

1. Recapitular sobre las causas principales y actuales de la relación entre deporte y acción social. Este primer objetivo se centra en identificar y analizar las causas que explican el vínculo creciente entre los clubes de fútbol españoles y las inversiones en proyectos sociales. La acción social en el deporte ha evolucionado hacia un enfoque estratégico basado en la sostenibilidad y ya no en la mera filantropía o caridad, impulsado por dos factores clave: la mejora de la reputación de marca y el rendimiento económico. La creciente regulación en torno a los principios ESG y la Agenda 2030 ha situado la sostenibilidad como un eje fundamental de la gestión empresarial, afectando directamente al sector deportivo. Por ello, uno de los propósitos de este trabajo es estudiar cómo estas dinámicas han influido en los clubes de fútbol, llevándolos a integrar los ODS sociales en su estrategia, no solo como un acto voluntario, sino como una exigencia reputacional, financiera y, en parte, normativa. Así, se analizarán los factores históricos, económicos y regulatorios que explican esta transformación y que legitiman la acción social como parte del modelo de negocio de los clubes deportivos.

2. Analizar, a través de casos concretos, como la relación entre deporte y acción social sigue en aumento: Para profundizar en la evolución de esta relación, este objetivo plantea el estudio detallado de casos reales de clubes de fútbol españoles, concretamente el Real Madrid, el FC Barcelona y el Atlético de Madrid. Estos clubes sirven como referencia por su dimensión económica, impacto mediático y capacidad de influencia social. A través del análisis de sus memorias de sostenibilidad, informes de RSC y datos públicos, se busca demostrar cómo han pasado de realizar acciones puntuales a implementar políticas estructuradas de sostenibilidad social. El objetivo es evidenciar cómo sus inversiones sociales, alineadas con los ODS y evaluadas bajo criterios ESG, se han convertido en una herramienta de transformación tanto para los colectivos beneficiarios como para los propios clubes.

3. Predecir, dentro de este contexto de éxito, qué proyectos sociales concretos serán objeto de inversión a corto plazo por parte de los clubes deportivos, así como proponer una herramienta que facilite su éxito: El tercer objetivo aborda la dimensión práctica y prospectiva del TFG. Una vez analizada la evolución histórica y la situación actual, se busca anticipar qué tipos de proyectos sociales concentrarán la inversión futura de los clubes españoles identificando las tendencias principales. Sin embargo, predecir la inversión no es suficiente si no se considera cómo maximizar su impacto. Por ello, se propone el diseño de una herramienta práctica que permita a los clubes planificar, medir y comunicar sus proyectos sociales con base en criterios ESG. La herramienta busca no sólo anticipar el futuro de la inversión social en el fútbol, sino también facilitar su efectividad y contribución real a los ODS, garantizando que las acciones sociales de los clubes sean estratégicas, sostenibles y transformadoras.

1.2. Justificación

La ejecución de los principios de sostenibilidad está conquistando el mundo de las empresas y el deporte no podía ser una excepción. La necesidad de cumplir con modelos medioambientales, promocionar la igualdad y otros aspectos sociales, así como gozar de una buena gobernanza ha llevado a las empresas a acoger estos principios como parte vital de su estrategia, en aras a mejorar su reputación y, por ende, su economía.

El deporte se ha manifestado como un vehículo ideal para promocionar los ODS. Dicho reconocimiento se ha explicitado en la resolución 70/1, aprobada por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) el 25 de septiembre de 2015 y titulada *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, ya que en la misma se afirma el rol del deporte para acelerar el progreso social y cumplir con los ODS, en especial, ayudando a conseguir el llamado tercer objetivo: Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades.

En nuestro país, para impulsar el avance hacia la sostenibilidad y la Agenda 2030, el Consejo de Ministros aprobó el 5 de junio de 2024 la Estrategia Española de Desarrollo Sostenible 2030 (EEDS), la cual se alinea con la visión estratégica de la Unión Europea, integrando la dimensión económica, social, ambiental y global de la sostenibilidad.

En España, la ley vigente en materia deportiva es la Ley 39/2022, de 30 de diciembre. Al igual que lo hizo la anterior normativa —la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte—, esta nueva ley apuesta de forma decidida por la sostenibilidad, tal como se recoge tanto en su preámbulo como de manera explícita en su articulado, donde se destaca la sostenibilidad como uno de los fines principales de la acción deportiva.

A su vez, el cumplimiento por parte de las empresas —sean o no del ámbito deportivo— de los principios ESG no solo es fundamental para lograr una gestión verdaderamente sostenible, sino que también contribuye a fortalecer su reputación corporativa.

De hecho, recientes estudios prueban que el 40% de la reputación de la marca obedece a la aplicación de criterios ESG. En ese sentido, las empresas que obtienen bajas calificaciones en gestión de la sostenibilidad disminuyen sus probabilidades de su venta en un 10-20%, mientras que aquellas con altas calificaciones ven incrementar las probabilidades de su venta hasta el 60-67%. Así lo recoge el informe *Responsabilidad Social en el fútbol profesional español*, publicado por RepTrak en 2022. Estos datos han potenciado el interés de los inversionistas, quienes cada vez más invierten en las diversas competiciones, ligas, torneos, etc. que realizan los clubes. En esa línea, un informe sobre el deporte en España realizado por PricewaterhouseCoopers en 2022 afirma que

Por cada millón de euros que generan las empresas deportivas, éstas crean 12,4 empleos absolutos, lo cual supone un 30% más de puestos de trabajo en comparación con otros sectores empresariales. El aumento del interés de los grandes inversores y la consecuente profesionalización en las empresas deportivas generan un círculo de crecimiento y desarrollo sostenible en la industria de dicho sector.

En definitiva, la actual unión entre el deporte y la sostenibilidad es incuestionable. Los clubes están siguiendo los principios ESG, y en especial, los relacionados con el ámbito social, como vía para alcanzar el éxito empresarial. Por tanto, la utilidad de los importantes proyectos sociales realizados por los clubes deportivos y la necesidad de explicar su evolución justifica con creces la realización del presente estudio. Asimismo, este trabajo aporta novedades significativas, en particular en lo referente a la predicción de los proyectos sociales que serán objeto de inversión por parte de los clubes deportivos, así como al diseño de una herramienta que facilite el éxito de dichas iniciativas. De este modo, se evidencia la utilidad social y académico-empresarial que este TFG aspira a cumplir.

1.3 Metodología y estructura del trabajo

La metodología aplicada en la investigación se basa en el estudio de la evolución de la inversión de los clubes deportivos españoles en proyectos sociales de los últimos años. Para ello, se comenzará con el estudio del origen de la relación entre los clubes deportivos y la acción social, delimitando con precisión tanto el tipo de asociaciones deportivas consideradas como las acciones sociales objeto de este trabajo. A partir de esta base, se examinará la evolución de las inversiones sociales realizadas por los clubes, incluyendo el análisis de casos concretos, para concluir con la exposición de los principales resultados y conclusiones extraídos de la investigación.

La metodología aplicada en la investigación se basa en el estudio de la evolución de la inversión de los clubes deportivos españoles en proyectos sociales de los últimos años. Para ello, se comenzará con el estudio del origen de la relación entre los clubes deportivos y la acción social, delimitando con precisión tanto el tipo de asociaciones deportivas consideradas como las acciones sociales objeto de este trabajo. A partir de esta base, se examinará la evolución de las inversiones sociales realizadas por los

clubes, incluyendo el análisis de casos concretos, para concluir con la exposición de los principales resultados y conclusiones extraídos de la investigación.

Esta aproximación requiere el empleo de una metodología de naturaleza mixta. Por un lado, se aplicará un enfoque cuantitativo, a través del estudio de datos numéricos procedentes de estadísticas, gráficas y otras fuentes empíricas. Por otro lado, se utilizará un enfoque cualitativo, orientado al análisis de la necesidad de estas acciones, sus cambios conceptuales y la evolución de la relación entre el deporte y la acción social.

En cuanto a su estructura, este trabajo consta de cinco capítulos y se divide de la siguiente manera:

El primer capítulo corresponde a la introducción, en la que se presenta el objeto de estudio, se exponen los objetivos de la investigación, se justifica su relevancia y se describe la metodología empleada, así como la estructura general del trabajo.

A su vez, el segundo capítulo está dedicado al marco teórico, donde se definen los conceptos clave, se delimita el ámbito de la investigación —centrado en los principales clubes de fútbol de la Liga Española— y se analiza la evolución histórica de la relación entre el deporte y la acción social; mientras que el tercer capítulo aborda el análisis de tres casos reales del fútbol español, que permiten ilustrar de forma concreta cómo se han materializado las inversiones sociales en clubes específicos.

En el cuarto capítulo, se realiza una predicción de las tendencias futuras que seguirán los clubes en materia de acción social, con base en los datos analizados y las dinámicas observadas.

El quinto capítulo presenta las conclusiones finales de la investigación, sintetizando los hallazgos más relevantes y destacando la utilidad social, académica y empresarial del estudio realizado.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Conceptos básicos

2.1.1 Precisión terminológica

Para definir adecuadamente los proyectos sociales ejecutados por los clubes deportivos, es fundamental tener en cuenta que la idea de sostenibilidad no se limita únicamente al ámbito medioambiental, sino que incluye también los aspectos sociales y de gobernanza. Estos tres pilares —ambiental, social y de gobernanza— son considerados por la ONU como elementos indisolubles del concepto de sostenibilidad. Dichos pilares se integran dentro de diversas denominaciones que, aunque varían en su enfoque, comparten una base común. Entre ellas destacan la RSC o Responsabilidad Social Empresarial (RSE), los ODS y criterios ESG. Dada tal variedad de denominaciones, a continuación, se procede a definir con precisión cada uno de estos conceptos clave:

- **Responsabilidad Social Empresarial**

La RSE o RSC se centra en actividades dedicadas, en su mayoría, a la mejora de la reputación de marca de las empresas mediante la realización de acciones filantrópicas, caritativas u otras acciones colaterales que no forman parte del núcleo de su actividad como empresa.

Por lo general, se asigna el origen del término *Social Responsibility of a Businessman* al economista americano Howard Bowen en 1953. Esta noción nació como respuesta a la creciente presión social para que las empresas actuaran de forma ética y responsable. En España, este concepto se introdujo en la década de los años 90 del siglo XX, aunque su aceptación y comprensión no fueron inmediatas. De hecho, en 2006 sólo un 14,8% de las empresas españolas afirmaban llevar a cabo proyectos de RSE. Por suerte, la realidad comenzó a cambiar de manera rápida y para 2008, más del 50% de las empresas ya conocían el concepto de RSE y empezaban a integrar prácticas sostenibles en su cotidianeidad.

- **Los criterios *Environmental, Social and Governance***

En el año 2000, la ONU celebró la Cumbre del Milenio con el objetivo de definir su papel en el nuevo milenio respecto a cuestiones clave como los derechos humanos, las condiciones laborales, la protección del medio ambiente y la lucha contra la corrupción. Como resultado de dicha cumbre, se establecieron los Objetivos de Desarrollo del

Milenio (ODM), que incluían ocho metas internacionales de desarrollo a ser alcanzadas antes del año 2015.

A su vez, un informe de 2004 de las Naciones Unidas, titulado *Who Cares Wins* introdujo lo que se tiene por la primera mención generalizada de los factores o criterios ESG, los cuales se corresponden en español con los conceptos ambiental, social y de gobierno corporativo. Estos criterios se distinguen por su carácter medible, ya que cuentan con un conjunto de métricas que permiten evaluar el grado de sostenibilidad y responsabilidad de una empresa. Los tres criterios son:

- **Criterios ambientales**

Estos criterios evalúan el impacto que la actividad empresarial genera sobre el medio ambiente. Desde una pequeña empresa —considerando aspectos como el consumo energético o el uso de transporte— hasta una gran multinacional emisora de gases de efecto invernadero o generadora de residuos, todas las organizaciones pueden ser más sostenibles si aplican criterios ambientales y adoptan medidas orientadas a disminuir su impacto.

- **Criterios sociales**

Los criterios sociales dan respuesta a la relación entre la empresa y la sociedad. Dentro de este ámbito, cabe distinguir dos niveles de acción complementarios. Por un lado, se encuentran las acciones internas, dirigidas a los propios trabajadores de la empresa, que buscan mejorar su calidad de vida laboral mediante medidas como la conciliación entre la vida personal y profesional, la flexibilidad horaria, la formación continua, el teletrabajo o las políticas de igualdad de género. Por otro lado, están las acciones externas que las empresas desarrollan en relación con sus grupos de interés —clientes, proveedores, administraciones públicas y patrocinadores—, así como aquellas dirigidas a la sociedad en general. Estas últimas comprenden iniciativas orientadas a colectivos vulnerables, como migrantes, menores o mujeres, a través de proyectos educativos, culturales o mediante la colaboración con organizaciones no gubernamentales (ONG).

- **Criterios de gobierno corporativo**

Estos criterios están vinculados a la gestión de la empresa, su transparencia, la calidad de su gobierno corporativo y la implementación de buenas prácticas. En los últimos años, el criterio de gobernanza ha adquirido una creciente importancia para los accionistas, quienes valoran especialmente la responsabilidad, integridad y rendición de cuentas en la administración empresarial.

- **Los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

El 25 de septiembre de 2015 la Asamblea General de Naciones Unidas aprobó, por unanimidad, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un ambicioso plan de acción orientado a promover el bienestar de las personas, proteger el planeta, fomentar la prosperidad y garantizar la paz universal. Este plan cuenta con 17 ODS y 169 metas que deben alcanzarse en el horizonte del año 2030.

Los ODS de la Agenda 2030 constituyen, por lo tanto, los pilares fundamentales del marco de trabajo de la sostenibilidad y sustituyen a los ODM aprobados por la ONU en el año 2000. Estos nuevos objetivos abordan de manera integrada los tres grandes ámbitos de la sostenibilidad: el medioambiental, el social y el de gobernanza. No obstante, los ODS presentan estos contenidos de forma mezclada.

Los 17 ODS son los siguientes: fin de la pobreza (ODS1), hambre cero (ODS2), salud y bienestar (ODS3), educación de calidad (ODS4), igualdad de género (ODS5), agua limpia y saneamiento (ODS6), energía asequible y no contaminante (ODS7), trabajo decente y crecimiento económico (ODS8), industria, innovación e infraestructura (ODS9), reducción de las desigualdades (ODS10), ciudades y comunidades sostenibles (ODS11), producción y consumo responsables (ODS12), acción por el clima (ODS13), vida submarina (ODS14), vida de ecosistemas terrestres (ODS15), paz, justicia e instituciones sólidas (ODS16) y alianzas para lograr los objetivos (ODS17).

Relacionando los ODS con los criterios ESG, se concluye que ambos conceptos abarcan los mismos ámbitos de la sostenibilidad, aunque con enfoques distintos. Los ODS son una iniciativa global impulsada por la ONU, dirigida a los países y centrada en la sostenibilidad a nivel macro. En cambio, los criterios ESG están orientados específicamente a las empresas y organizaciones, y sirven como herramientas de medición para evaluar su desempeño en sostenibilidad. Por tanto, para poder evaluar el grado de cumplimiento de los 17 ODS a través de los 3 criterios ESG, es necesario establecer una correspondencia entre ambos, dividiendo y clasificando los ODS según los pilares ESG. En este sentido, y según la mayoría de las empresas auditoras especializadas en ESG, la distribución de los ODS en función de los criterios ESG es la siguiente:

- Los ODS más vinculados con los criterios E de los ESG son: Agua limpia y saneamiento (nº6), Energía asequible y no contaminante (nº7), Industria, innovación e infraestructura (nº9), Ciudades y comunidades sostenibles (nº11), Producción y consumo responsables (nº12), Acción por el clima (nº13), Vida submarina (nº14) y Vida de ecosistemas terrestres (nº15).
- Los ODS más relacionados con la S de ESG son: Fin de la pobreza (nº1), Hambre cero (nº2), Salud y bienestar (nº3), Educación de calidad (nº4), Igualdad de género (nº5), Trabajo decente y crecimiento económico (nº8), Industria, innovación e infraestructura (nº9), Reducción de las desigualdades (nº10), Ciudades y comunidades sostenibles (nº11), Producción y consumo responsables (nº12), Paz, justicia e instituciones sólidas (nº16) y Alianzas para lograr los objetivos (nº17).
- Los ODS más relacionados con la G de ESG son: Trabajo decente y crecimiento económico (nº8), Reducción de las desigualdades (nº10), Producción y consumo responsables (nº12), Paz, justicia e instituciones sólidas (nº16) y Alianzas para lograr los objetivos (nº17).

Por tanto, en términos de precisión terminológica, la relación entre conceptos consiste en que la sostenibilidad es el centro de la RSC o RSE de las empresas, la cual se ocupa de los ODS que son medidos con criterios ESG por empresas especializadas, Ahora bien, salvo cuestión de matices, es lo mismo hablar de RSC/RSE, ODS o ESG o sostenibilidad.

De acuerdo con el objeto de este Trabajo de Fin de Grado, el análisis se centrará exclusivamente en el aspecto social (S) de los conceptos anteriormente expuestos. No obstante, dado que el ámbito social puede abarcar una gran variedad de acciones, este estudio se limitará a examinar las iniciativas sociales que los clubes deportivos desarrollan en relación con la sociedad en general. En concreto, se analizarán proyectos dirigidos a colectivos como migrantes, ONG, menores, mujeres, entre otros, en los que los clubes colaboran a través de actividades educativas, culturales, solidarias o de integración social.

2.1.2 Exigencia legal del cumplimiento de la sostenibilidad por parte de las empresas

Se debe precisar que, sea cual sea la terminología usada al hablar de sostenibilidad (ODS, EGS, etc.) su cumplimiento es de carácter voluntario dado su carácter genérico. Ahora bien, a pesar ello, la Unión Europea, sus estados miembros y los gobiernos de casi todos los países del mundo los van adoptando como obligatorios de forma indirecta (por ej. prohibiendo que se fabrique un vehículo que supere ciertas emisiones, favoreciendo reglas de igualdad en las empresas o subvencionando medidas de inclusión social), pues la UE y los países tienen la responsabilidad fundamental del seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos (Paz y Delgado, 2023).

Como prueba de ello, cabe destacar iniciativas como la Ley española 11/2018 de Información no Financiera, la cual, aunque presenta un carácter relativamente flexible, impone cómo deben contabilizarse e informarse las inversiones relativas a temas relacionados con la sostenibilidad.

En la línea de avanzar hacia la exigencia obligatoria del cumplimiento en materia de sostenibilidad, más de 80 estados han adoptado leyes o reglamentos que regulan la información en tal materia. En total, existen más de 2.000 normativas vigentes que imponen obligaciones de transparencia respecto a diversos factores de sostenibilidad.

Así, la evolución normativa a nivel europeo evidencia el creciente interés y compromiso con la regulación de la sostenibilidad. En este contexto, destaca la entrada en vigor, en enero de 2023, de la Directiva sobre Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD), la cual establece nuevas exigencias en materia de información extra financiera mejorada, abarcando aspectos de gobernanza, medio ambiente y factores sociales.

De hecho, el año 2024 ha sido un punto de inflexión, marcado por la entrada en vigor de varias normativas clave que han configurado un nuevo panorama regulador en Europa en materia de sostenibilidad. Entre las principales novedades se encuentran:

- En mayo de 2024, la UE adoptó una nueva directiva para reforzar las medidas contra la discriminación en toda Europa, proporcionando una unificación de normas para los Estados miembros.
- El Reglamento (UE) 2024/3005 adoptado en noviembre de 2024 por el Parlamento Europeo y el Consejo relativo a la transparencia e integridad de las actividades de calificación ambiental, social y de gobernanza. Esta normativa

busca garantizar una mayor homogeneidad en la evaluación de los criterios ESG en toda la Unión Europea, lo que permitirá una mejor comparabilidad entre empresas y facilitará que las instituciones europeas puedan, por ejemplo, priorizar en sus apoyos e inversiones a aquellas empresas que cumplan con dichos estándares, excluyendo a las que no los respeten.

En resumen, aunque dentro de este tema rige el voluntarismo, cada vez se avanza más hacia la exigencia de su cumplimiento, al menos de forma indirecta, a través de un creciente desarrollo normativo que impone obligaciones legales.

2.2 Concreción de las inversiones objeto de estudio

Los clubes de fútbol profesionales que integran las principales ligas europeas se sirven del capital emocional que se origina en torno a la leyenda del club y sobre los sentimientos que provocan sus futbolistas estrella para instalar sobre esos pilares la estrategia de la empresa y la reputación de marca (Martínez-Echevarría, 2023).

El hecho de que el fútbol se haya transformado en un espectáculo —más allá de ser simplemente un acontecimiento deportivo— está estrechamente relacionado con la colaboración de diversas asociaciones, instituciones y entidades tanto del ámbito deportivo como ajenas a él. Esta red de colaboraciones también influye directamente en la visibilidad y proyección del club.

En este contexto, las entidades deportivas se perciben a sí mismas al igual que cualquier otra empresa: sujetas a modelos en los que su conducta empresarial tiene efectos directos sobre el entorno en el que operan y sobre los grupos de interés con los que se vinculan. Por tanto, su comportamiento debe ser simultáneamente empresarialmente eficiente y socialmente responsable.

2.3 Evolución histórica de la relación acción social y deporte:

1.- Inicios del fútbol en España hasta 1950

La beneficencia y la caridad han sido elementos vitales en la historia del fútbol en España, sobre todo, cuando se analiza el rol de los clubes y su relación con las causas sociales (Gómez, 2022). El fútbol en España comenzó a finales del siglo XIX, procedente de Gran Bretaña, siendo el primer equipo que se creó el Recreativo de Huelva en 1889, mientras que la primera liga se jugó en 1902 y la Federación Española

de Clubes de Foot-Ball se creó en Madrid en 1909. Estos clubes no solo eran instituciones deportivas, sino también sociales, y empezaron a involucrarse en actividades benéficas como una forma de apoyar a sus poblaciones.

En tanto que el fútbol se fue popularizando, los partidos benéficos (Báez, 2012) se convirtieron en una de las formas más habituales de recaudación de fondos; así, muchos clubes organizaron partidos en los que sus ingresos se destinaban, por ejemplo, a hospitales, asilos, orfanatos o a víctimas de catástrofes naturales. Un caso notable fue el partido benéfico del 12 de noviembre de 1939, que reunió a varios equipos para recaudar dinero para los damnificados por la Guerra Civil Española (1936-1939).

La posguerra española estuvo marcada por la miseria, la desigualdad y una situación económica crítica en una España totalmente arruinada. En ese contexto, los clubes deportivos, a través de sus actividades benéficas, contribuyeron a solventar tal carestía. Sin embargo, estas entidades también se usaron como instrumento de propaganda política, ya que se ejerció presión sobre los clubes para que se alinearan con el régimen para poder prosperar.

2.- Década de 1950

En la década de 1950, aunque ya hubo cierta modernización y actos de apertura hacia el exterior, España seguía bajo las secuelas de la pobreza y desigualdad social derivada de la posguerra y del aislamiento internacional impuesto por el régimen franquista (1939-1975). Frente a esta realidad, las obras de caridad llevadas a cabo por la Iglesia y otras organizaciones filantrópicas, como Cáritas (fundada en 1947), resultaron vitales para el sostén de la sociedad y el día a día de los más desfavorecidos. Además, se fomentaron eventos solidarios con fines benéficos, muchos de ellos vinculados al fútbol, puesto que en los años 50 éste no solo era una pasión deportiva, sino también un instrumento de cohesión social, identidad nacional y de propaganda política (Polo, 1993).

Grandes clubes como el Real Madrid, el FC Barcelona o el Valencia eran seguidos por cientos de miles de personas y podían movilizar enormes cantidades de dinero a través de la venta de entradas o la realización de donaciones, ejerciendo un rol crucial en la relación entre el fútbol y la caridad.

3.- Décadas de los años 60 y 70

En esos años, España experimentaba una serie de cambios políticos y sociales, que afectaron también a la cultura popular y, por supuesto, al deporte, el cual, más allá de su instrumentalización política, ya era una parte central de la identidad cultural española. Por todo ello, se consolidó la acción social vinculada al fútbol, que comenzó a mostrarse como una herramienta eficaz para la movilización de recursos en favor de los colectivos más vulnerables, sobre todo, a través de los partidos benéficos antes mencionados. Estos encuentros solidarios no se limitaron al ámbito nacional, sino que también formaron parte de las giras internacionales de los clubes, incluyendo partidos con fines sociales en distintos países. Un ejemplo de ello fue el Torneo de la Amistad, celebrado en diversas ciudades españolas, que reunía a equipos tanto nacionales como internacionales con el objetivo de recaudar fondos para causas solidarias. Asimismo, algunos futbolistas del momento, conscientes de su impacto en la sociedad, colaboraron en importantes iniciativas solidarias (Díaz, 1999).

4.- Década de los años 80

El fútbol, al igual que otros deportes, se vio inmerso en un contexto de progresiva concienciación social. Se consolidó la figura del futbolista como promotor de causas solidarias y se siguió promoviendo la organización de eventos deportivos benéficos. Uno de los ejemplos más emblemáticos fue la campaña *Fútbol contra el cáncer*, que evidenció el poder movilizador del deporte en torno a causas de salud pública.

En la década de los ochenta, además de los futbolistas de élite, las peñas y los aficionados de los clubes desempeñaron un papel crucial en la labor caritativa del fútbol español. Frecuentemente, estas agrupaciones organizaban colectas, rifas y eventos con el objetivo de recaudar fondos destinados a fines sociales, como la ayuda a niños enfermos o la lucha contra el SIDA, problemática que comenzaba a recibir mayor atención en esa época.

Un hito destacado fue la celebración del Mundial de Fútbol de 1982 en España, que no solo permitió proyectar internacionalmente una imagen de país moderno y en plena transición democrática, sino que también impulsó la visibilidad mediática de los futbolistas, quienes se convirtieron en figuras clave en campañas de concienciación social (Simón, 2012).

Asimismo, en los años 80, el fútbol también fue utilizado como instrumento de sensibilización sobre el momento político que atravesaba nuestro país, utilizándose el mismo como instrumento pro nacionalismo en las incipientes comunidades autónomas (Llopis, 2003). En plena transición democrática, las campañas sociales y deportivas reflejaron un cambio de mentalidad, promoviendo valores como la solidaridad y la justicia social. Numerosos eventos benéficos contaron con la colaboración activa de los clubes de fútbol españoles, orientados a abordar problemáticas sociales relevantes.

En esa misma línea, la cooperación entre música y fútbol dio lugar a la celebración de conciertos solidarios vinculados al deporte, entre los que destacó el célebre *Concierto para la Paz*, símbolo del espíritu de colaboración y compromiso social que caracterizó esa década.

5. Finales del siglo XX hasta 2015

Los fichajes desorbitados de futbolistas estrella, los casos de corrupción de algunos clubes de fútbol, el fraude fiscal de algunos de sus astros y la opacidad generalizada en la gestión marcaron la situación del fútbol español durante esos años. No obstante, a pesar de estas dificultades, el fútbol en España continuó desarrollando una importante labor social, sirviendo, por ejemplo, como instrumento de integración para colectivos como los trabajadores de los barrios industriales de las grandes ciudades.

Sin embargo, hasta 1993 dicha labor social no se articulaba a través de fundaciones. Fue con el auge de la responsabilidad social corporativa cuando estas comenzaron a jugar un papel fundamental, canalizando las acciones sociales de los clubes y aprovechando los recursos económicos de las entidades deportivas, donativos particulares y contribuciones de patrocinadores. La aparición de conceptos como la RSC y la sostenibilidad permitió al fútbol español no solo modernizar su acción social y adaptarla a las nuevas demandas sociales, sino también mejorar su imagen frente a los escándalos de corrupción o fichajes millonarios, reforzando así su tradicional compromiso con la sociedad.

En tal contexto, la Liga Nacional de Fútbol Profesional (asociación deportiva de carácter privado integrada exclusivamente por todos los clubes de primera y segunda División) fundó en el 1993 su propia fundación, la Fundación LaLiga, una entidad sin ánimo de lucro que fue pionera en el fútbol profesional, siendo su objetivo fundamental:

Canalizar la acción social de LALIGA y promover las estrategias de responsabilidad social de sus clubes y fundaciones, fomentando la cooperación entre ellos y multiplicando el poder de transformación social del fútbol para conseguir una sociedad más justa, inclusiva e igualitaria.

Dentro de la labor social realizada por la Liga española, ésta ya organizó en la temporada 2017/18 la primera liga del mundo para futbolistas con discapacidad intelectual: LALIGA GENUINE.

En cuanto a la institucionalización de estas acciones, en 2015 existían en España 30 fundaciones asociadas a los 42 clubes de Primera y Segunda División (en 2025 ya son 36), lo que situaba a España como líder en número de fundaciones deportivas a nivel internacional.

No obstante, pese a la creciente implicación de los clubes en actividades sociales, estas iniciativas apenas se reflejaban públicamente, y en muchos casos solo se mencionaban de forma superficial en las memorias anuales (si es que estas llegaban a elaborarse). Esta situación queda evidenciada en un estudio sobre la temporada 2013-2014, titulado *Responsabilidad Social Corporativa y Buen Gobierno en los clubes de fútbol españoles*. A partir de dicho estudio se ha elaborado la tabla I, la cual muestra los resultados obtenidos en relación con la institucionalización de una gestión ética y socialmente responsable por parte de los clubes de fútbol en España.

Dicho estudio pone de manifiesto que aún quedaba mucho por hacer en cuanto a estrategias de RSC. Aunque los clubes impulsaban iniciativas sociales a través de sus fundaciones, descuidaban las dimensiones de gobernanza y medioambiental, es decir, ignoraban casi por completo dos de los tres pilares que mide la ESG. Solo el Real Madrid incorporaba la RSC en su informe anual, mientras que la mayoría de clubes no elaboraban memorias de RSC ni se adherían a protocolos internacionales como el *Global Reporting Initiative (GRI)* o el *Global Compact*. Respecto a este último, en abril de 2014, solo una entidad —la Fundación Atlético de Madrid— lo había suscrito.

Tabla I

Número de clubes con implementación de políticas RSC (T. 13/14)

	Memoria RSC	Código ético	Informe gobierno corporativo	Fundación acción social	Adherido al Global Compact	Mujeres en el Consejo
SÍ	1 (RM)	1 (RM)	1 (RM)	18	1 (ATM)	10
NO	19	19	19	2	19	10
Número total de clubes = 20						

RM - Real Madrid
ATM - Atlético de Madrid

Fuente: Elaboración propia a partir del informe *Responsabilidad Social Corporativa y Buen Gobierno en los clubes de fútbol españoles* de Universia Business Review (2015).

6.- 2015 a la actualidad

Durante este periodo se produce un cambio significativo en el enfoque de los clubes deportivos, al pasar de una acción basada en la filantropía hacia un modelo más estructurado de sostenibilidad. Este cambio se enmarca dentro de un contexto global, cuyo punto de partida se sitúa en el año 2015, momento en que la ONU articula sus conocidos 17 ODS.

En este contexto, un informe publicado en 2018, titulado *Responsabilidad Social en el fútbol profesional español: ¿Una relación para el desarrollo de un nuevo rol ciudadano?*, pone de manifiesto la ausencia de planes estratégicos y memorias de RSE en la mayoría de clubes españoles. Según este informe, los clubes de fútbol no desarrollaban políticas ni una auténtica gestión de implementación en RSE. En su lugar, actuaban bajo el paradigma de la filantropía, sin una conciencia plena de los impactos sociales generados ni de su compromiso como agentes transformadores en la sociedad.

No obstante, a partir de 2016 se observa un cambio en el ámbito empresarial, donde las compañías —incluidos los clubes deportivos— comienzan a reconocer la importancia de integrar estrategias de sostenibilidad. En un entorno cada vez más competitivo, se hace evidente que mantener resultados económicos positivos ante accionistas y grupos de interés requiere incorporar prácticas sostenibles como parte esencial del modelo de negocio.

En tal línea, en el año 2017 la Fundación LaLiga inició el proyecto *Fair Play Social*, elaborando el primer mapa de la responsabilidad social del fútbol español. Para ello, se apoyó en criterios de alcance y reconocimiento internacional, como la Guía de Responsabilidad Social ISO 26000, los estándares del GRI para la elaboración de

memorias de sostenibilidad, y los propios ODS de la Agenda 2030 como marco de referencia.

Poco después, se aprobó en nuestro país la Ley 11/2018, la cual obliga a reportar la información no financiera de todas las empresas que cumplan determinados requisitos de facturación, patrimonio y número de trabajadores. Esta Ley vino a confirmar la metodología *Fair Play Social*, ya que se fundamenta en los mismos criterios internacionales, como la Guía ISO 26000, los estándares GRI y los ODS.

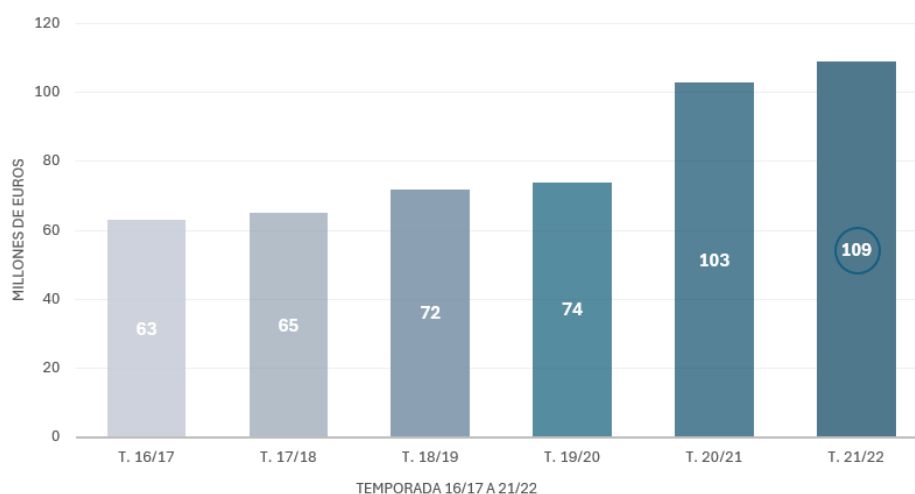
Tras los primeros cuatro años de implementación, en 2021 se constata que *Fair Play Social* no solo fomentó el cumplimiento de la responsabilidad social en los clubes, sino que también evolucionó el concepto clásico de RSE —tradicionalmente vinculado a la caridad o el mecenazgo— hacia una visión más profunda y estructurada, enfocada en la sostenibilidad y su papel transformador dentro de la sociedad.

Los avances en sostenibilidad en España fueron objeto de análisis en un estudio publicado por KPMG en 2023, titulado *Impacto socioeconómico del fútbol profesional en España*, que cifra en 109 millones de euros la inversión realizada en sostenibilidad durante la temporada 2021/22 por parte del fútbol profesional.

A partir de estos datos, se han elaborado las gráficas recogidas en las Figuras I y II, que reflejan tanto la evolución como la distribución de dicha inversión en el marco de LaLiga. En términos generales, se observa un crecimiento sostenido de la inversión en sostenibilidad a lo largo de las temporadas, lo que demuestra un compromiso creciente con el desarrollo responsable del fútbol español. Además, la distribución de los recursos muestra un enfoque equilibrado y estratégico, que prioriza áreas clave como el desarrollo del fútbol y su afición, la promoción del deporte, el apoyo a los deportistas o la seguridad e integridad de las competiciones, entre otras iniciativas de alto impacto.

Figura I

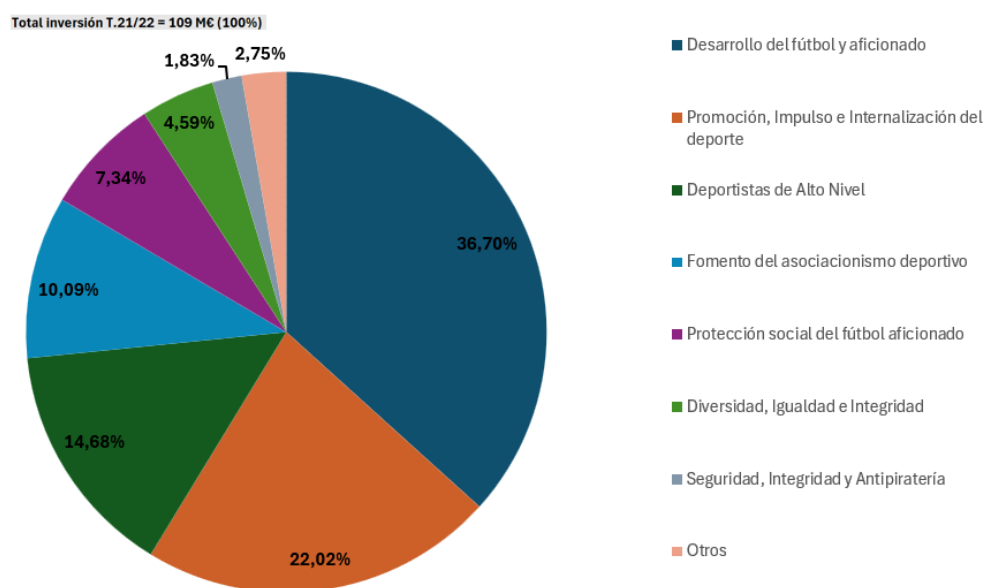
Inversión anual en sostenibilidad de La liga española



Fuente: Elaboración propia a partir de un informe de análisis en la inversión anual de La Liga española de KPMG (2023).

Figura II

Distribución de la inversión en sostenibilidad de La Liga (T. 21/22)



Fuente: Elaboración propia a partir de un informe de análisis en la inversión anual de La Liga española de KPMG (2023).

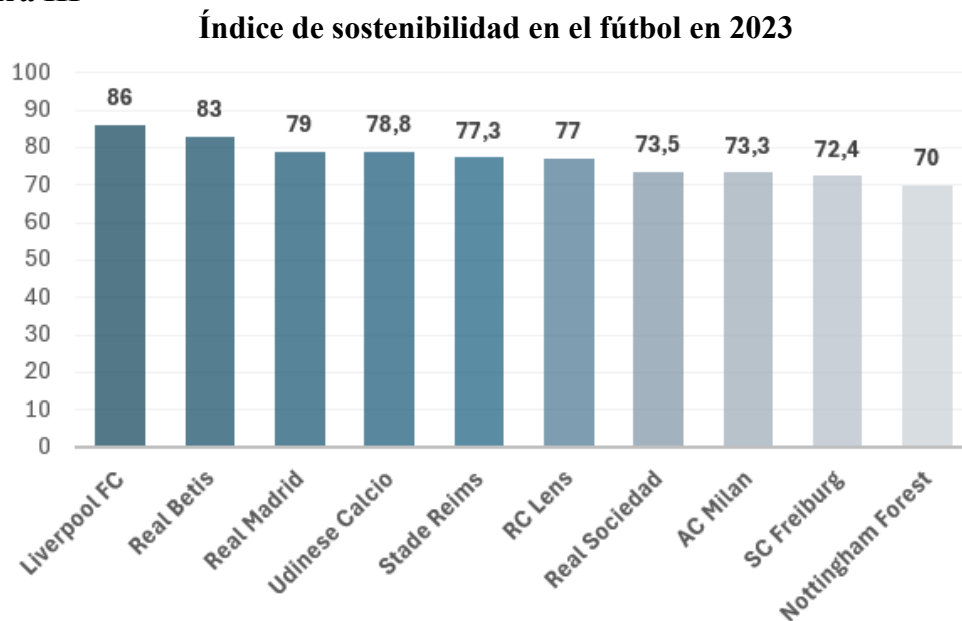
Estos avances en sostenibilidad también se reflejan en los informes publicados por Brand Finance en 2023, los cuales analizan el ranking de sostenibilidad de los clubes de fútbol correspondiente a la temporada 2021/22. A partir de dichos datos, se han

elaborado las Figuras III y IV, que muestran el posicionamiento de los clubes según su nivel de compromiso con la sostenibilidad.

La Figura III presenta el ranking global de sostenibilidad en el fútbol profesional, en el que destacan dos clubes españoles: el Real Betis y el Real Madrid, que ocupan el segundo y tercer lugar, respectivamente, con una puntuación ESG global de 83/100 y 79/100. Además, el informe señala al Liverpool FC como la marca de fútbol más sostenible entre las cinco grandes ligas europeas en 2023.

Por su parte, la Figura IV muestra el índice de sostenibilidad de los clubes españoles, permitiendo identificar qué equipos de LaLiga lideran en la implementación de estrategias responsables, evidenciando el grado de compromiso dentro del contexto nacional del fútbol profesional.

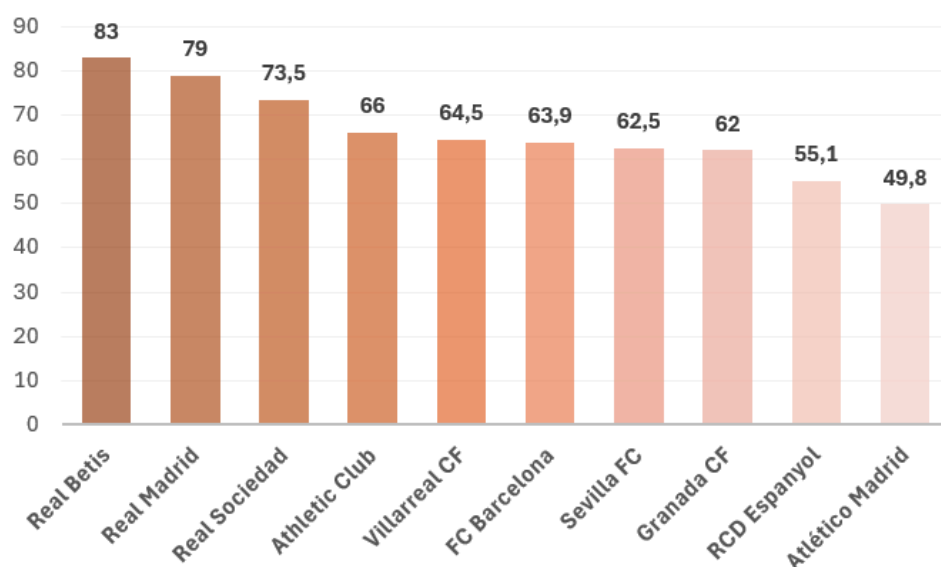
Figura III



Fuente: Elaboración propia a partir de un informe de Brand Finance PLC (2023).

Figura IV

Índice de sostenibilidad en el fútbol español en 2023



Fuente: Elaboración propia a partir de un informe de Brand Finance PLC (2023).

Todo ello, sin obviar los avances de clubes más humildes como, por ejemplo, el RCD Mallorca que en enero de 2025 presentó en FITUR (la feria referente del turismo mundial) el proyecto *RCD Mallorca: Compromiso con la Sostenibilidad*; proyecto que se propone dar un enfoque integral de su acción basándose en los criterios ESG.

Como resumen del estado de cuestión investigado, se concluye que, en los clubes españoles se está produciendo un progresivo tránsito desde una política de acción social desordenada hacia una gestión alineada con los ODS cuya implementación es evaluada a través de los criterios ESG. Este cambio se ha intensificado a partir de 2015, marcando el paso de la mera filantropía a la sostenibilidad como eje estratégico en la responsabilidad social del deporte profesional.

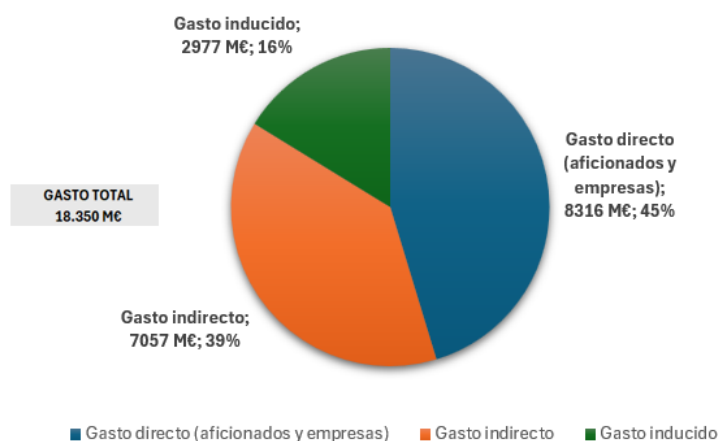
3. ANÁLISIS DE CASOS REALES, TENDENCIAS SOCIALES y MEJORAS EN SU IMPACTO

3.1 Análisis de casos reales

La importancia económica de LaLiga española queda demostrada por el hecho de que el fútbol profesional en España generó, durante la temporada 2021/2022, una actividad económica de 18.350 millones de euros, representando aproximadamente el 1,44% del PIB nacional. Esta cifra se muestra en la Figura V, elaborada a partir de los datos recogidos en un informe de KPMG (2023).

Figura V

Contribución del fútbol en la economía española (T. 21/22)



Fuente: Elaboración propia a partir de un informe de análisis en la inversión anual de La Liga española de KPMG (2023).

De esta cifra global, 8.316 M € corresponden al gasto directo realizado por aficionados y empresas vinculadas al fútbol. El gasto indirecto se relaciona con la actividad económica generada en otros sectores, como la cultura o la construcción, mientras que el gasto inducido hace referencia al consumo privado generado por los empleados del sector futbolístico.

El impacto total de esta actividad económica se traduce, además, en la creación de 194.381 empleos a jornada completa y en una recaudación fiscal de 8.390 M € para la Hacienda pública durante esa temporada.

Dentro de este panorama, el presente TFG se centrará en la evolución social y económica de tres clubes principales: el Real Madrid, el Fútbol Club Barcelona y el

Atlético de Madrid, no solo por ser las entidades con mayor palmarés en LaLiga, sino también por contar con los presupuestos más elevados del fútbol español. En este sentido, destaca el hecho de que el Real Madrid fue el club de fútbol con mayores ingresos del mundo en la temporada 2023/24, por segundo año consecutivo, según el informe de Deloitte titulado *Football Money League*. La entidad madrileña alcanzó unos ingresos de 1.045,5 M €, superando en 214,1 millones su cifra del año anterior, y situándose muy por encima del segundo clasificado, el Manchester City, con 837,8 M €.

Pasemos a su estudio:

- **CLUB ATLÉTICO DE MADRID**

Conforme a su lema “deber y responsabilidad es devolver a la sociedad lo que la sociedad nos da cada día”, el Atlético de Madrid afirma su compromiso con la sostenibilidad. En tal sentido, en la temporada 2022-23 confeccionó su segundo *Plan Estratégico de Sostenibilidad* para el periodo 2022- 2025, siendo una de las primeras acciones derivadas del mismo, la aprobación por su consejo de administración. en julio de 2023, de su Política de Sostenibilidad, Derechos Humanos y Ambiental.

Las actividades sociales del Atlético Madrid, según se desprende de su *Informe de Sostenibilidad 2022/23* se centra en los ODS 3,4,5,10,16 y 17, teniendo como pilares:

- La defensa de los Derechos Humanos
- La integración y la no discriminación
- La Protección de la infancia y la adolescencia

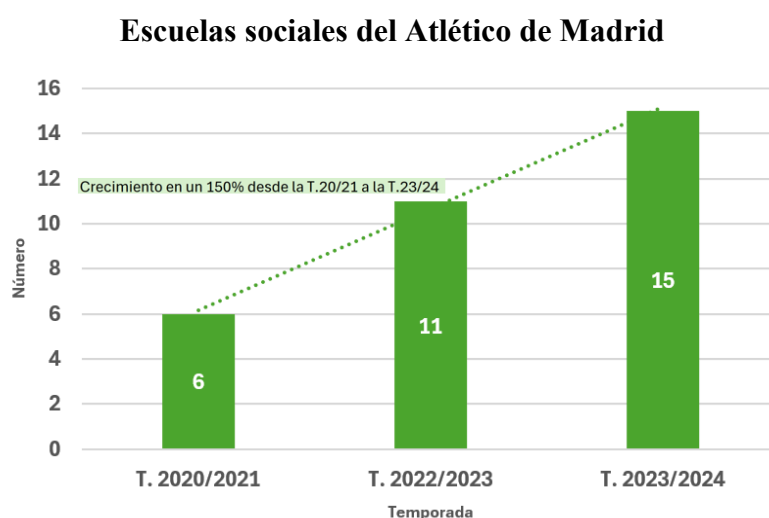
Para la aplicación de tal protección, y en general, de sus políticas sociales, el Club tiene dos grandes recursos: la Academia y la Fundación Club Atlético de Madrid.

En la Academia, el club utiliza el fútbol como herramienta para integrar a personas de distintas culturas y condiciones sociales, fomentando así la convivencia desde la tolerancia y la igualdad. Actualmente, trabajan con niños y jóvenes de más de 40 nacionalidades (alrededor de 1400 participantes), promoviendo no solo la formación deportiva, sino también otros valores como el esfuerzo, el compañerismo, el trabajo en equipo, la actitud fuera del campo, el respeto a las mujeres y la igualdad, así como la importancia de una nutrición saludable o la prevención del alcoholismo.

Este trabajo no se limita a los jóvenes, sino que también implica activamente a sus familias, mediante iniciativas como la *Guía de buenas prácticas deportivas para padres*, que busca reforzar los valores y el comportamiento positivo en el entorno deportivo.

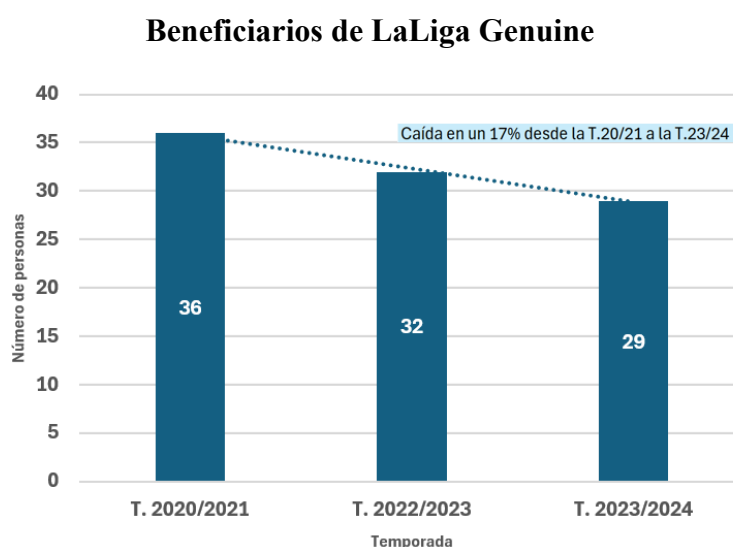
Las actividades desarrolladas en La Academia se reflejan cuantitativamente en las Figuras VI, VII y VIII, que muestran el alcance y resultados de estas acciones.

Figura VI



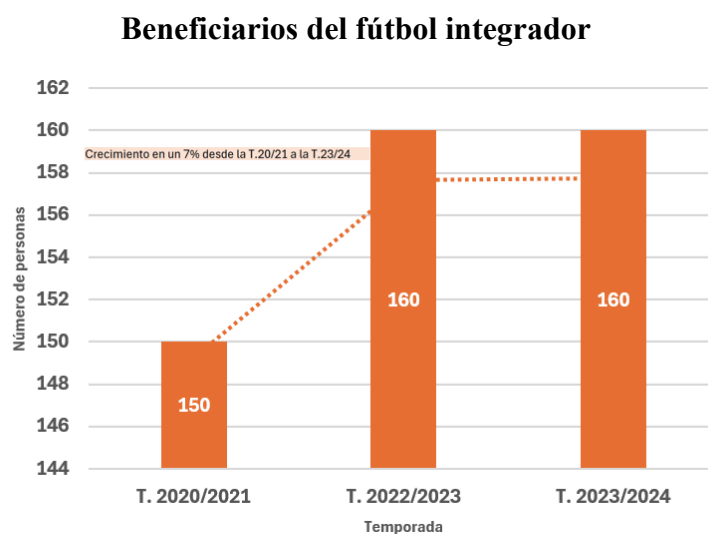
Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias de sostenibilidad del ATM (T. 20/21, 22/23, 23/24).

Figura VII



Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias de sostenibilidad del ATM (T. 20/21, 22/23, 23/24).

Figura VIII



Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias de sostenibilidad del ATM (T. 20/21, 22/23, 23/24).

La Fundación Atlético de Madrid, cumple sus objetivos, sobre todo, a través de las escuelas sociales de la Fundación, la escuela de Fútbol Terapéutico y los proyectos de Fútbol Adaptado, dirigidos estos últimos a niños con trastornos severos del lenguaje o enfermedades raras con el fin de favorecer su integración social. Asimismo, desarrolla el proyecto de escuelas de Fútbol Integrador, creado en 2008 en colaboración con la Dirección General de Instituciones Penitenciarias, y participa activamente en LaLiga Genuine. Además, la Fundación impulsa acciones sociales puntuales, como su participación en recogidas de alimentos y su colaboración con Save the Children en la recaudación de fondos para enviar ayuda humanitaria de emergencia a Turquía y Siria tras el terremoto de 2023.

Por todo ello, la Fundación Atlético de Madrid fue reconocida durante la temporada 2022/23 con diversos galardones, entre ellos, el Premio *Phi4Tech a la sostenibilidad en el Deporte* y el premio *Juntos por la Investigación* otorgado por la Fundación CRIS contra el Cáncer en reconocimiento a su financiación de proyectos de investigación en el Hospital de La Paz de Madrid.

- **REAL MADRID**

Como recuerda el *Informe del Real Madrid sobre Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa* correspondiente a la temporada 2022/23, el club apuesta firmemente

por una cultura corporativa de sostenibilidad, integrando este valor en todas sus decisiones estratégicas y defendiendo los retos sociales como motor de su estrategia.

En este marco, el Real Madrid se convirtió en miembro pionero del Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact) desde 2020, y reafirmó su adhesión en 2022 en las cuatro áreas fundamentales del Pacto: Derechos Humanos, Derechos Laborales, Medioambiente y Lucha contra la Corrupción. El club reconoce la especial responsabilidad que le otorga su proyección global, dada la influencia que ejerce sobre millones de personas y sobre sucesivas generaciones en todo el mundo.

A su vez, en la temporada 2022-2023, el Real Madrid firmó su adhesión a la Carta Europea de la Diversidad impulsada por la UE y pasó a formar parte de la Fundación Diversidad, organización que cuenta con el mandato exclusivo de la Comisión Europea en España para desarrollar y promover dicha Carta.

Centrándonos en la "S" de los criterios ESG, es decir, en el ámbito social, el Real Madrid canaliza sus acciones principalmente a través de la Fundación Real Madrid, contribuyendo así al cumplimiento de los ODS de carácter social, concretamente los ODS 1 a 5, 8 a 12, 16 y 17. Sus acciones están orientadas prioritariamente a la infancia, la juventud y los colectivos en riesgo de exclusión social. En tal sentido destaca el cumplimiento específico de los:

- ODS 4 (Educación de calidad) con la promoción de escuelas y proyectos socio-deportivos.
- ODS 3 (Salud y Bienestar) con la celebración de eventos y el propio desarrollo de los proyectos.
- ODS 5 (Igualdad de género) con la ejecución de todas sus actividades en clave de igualdad de género.

Según el citado informe, la Fundación ha realizado miles de proyectos en 95 países, traducándose en un impacto social de gran magnitud, con un total de 176.082 personas beneficiadas de forma directa por sus acciones a nivel global.

De forma más concreta, se destacan las siguientes líneas objeto de la Fundación:

1.-Escuelas y proyectos socio-deportivos en España: cada escuela reserva entre un mínimo del 15% y hasta el 100% de sus plazas para menores en situación de

vulnerabilidad y riesgo de exclusión social. Entre sus proyectos destaca la alianza con Cruz Roja y con los departamentos de asuntos sociales de las distintas administraciones públicas. Estas alianzas refuerzan especialmente el cumplimiento del ODS 17, que promueve la cooperación institucional como vía para alcanzar los ODS.

2.- Promoción de la igualdad de género: el informe subraya el compromiso del club con el ODS 5, a través de la promoción de su sección de fútbol femenino, lo cual contribuye activamente al impulso de la igualdad entre hombres y mujeres en el ámbito deportivo.

3.- Atención a la diversidad.

3.- Programas en centros de menores en España.

4.- Proyectos socio-deportivos con beneficiarios adultos.

5.- Escuelas y proyectos socio-deportivos internacionales: según el citado informe, los proyectos y beneficiarios de cada región geográfica son:

- África (53 proyectos en 25 países para 10.738 beneficiarios).
- América (126 proyectos en 22 países con 17.055 beneficiarios).
- Asia-Pacífico (24 proyectos en 7 países con 2.680 beneficiarios).
- Europa (18 proyectos en 8 países con 1.585 beneficiarios, entre los cuales destacan los relacionados con la integración de los desplazados originados por la guerra de Ucrania).
- Oriente Medio (24 proyectos en 8 países para 3.263 beneficiarios).

Por último, se destaca en el informe otra forma de contribución social del Real Madrid, a través de la Escuela Universitaria del Real Madrid, creada en 2006 mediante un acuerdo con la Universidad Europea de Madrid. A través de la misma, el club contribuye al cumplimiento de los ODS 4 (Educación de Calidad), 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), y 17 (Alianzas para lograr los objetivos). La Escuela imparte cuarenta programas de postgrado relacionados con el deporte.

A su vez, y aunque no se alude en el informe citado, cabe recordar la existencia del Fondo de Fondos de Inversión Solidario Real Madrid (Fundación Real Madrid y Unicaja), el cual consiste en una cartera de activos seleccionados según criterios ESG. La gestora del mismo dona el 20% de la comisión de gestión a la Fundación Real

Madrid para la ejecución de actividades que promuevan, entre otros, los valores deportivos de respeto, motivación, compañerismo, solidaridad y autoestima.

- **FÚTBOL CLUB BARCELONA**

El Fútbol Club Barcelona presentó su primer informe de sostenibilidad en octubre de 2023, marcando un paso significativo hacia la institucionalización de políticas en materia de sostenibilidad y responsabilidad social. En el mismo se plasma que la relación entre el club con las políticas ESG, y en particular con su S de actividades sociales, se realiza a través de tres instrumentos: la Fundación Barça, el Departamento de Diversidad, Equidad y Acción inclusiva (DEI) y el Espai Barça.

1.- La Fundación Barça

La Fundación tiene como uno de sus principales objetivos, el fomento de los valores deportivos para desarrollar una sociedad más justa, inclusiva y equitativa que luche contra la exclusión social, la desigualdad y la violencia. Para ello se centra, sobre todo, en desarrollar los ODS 3, 4 y 10, a través de tres grandes áreas: la educación y protección, la acción comunitaria, la promoción de la salud y bienestar emocional y pediátrico. A continuación, se presenta lo más relevante de dichas áreas:

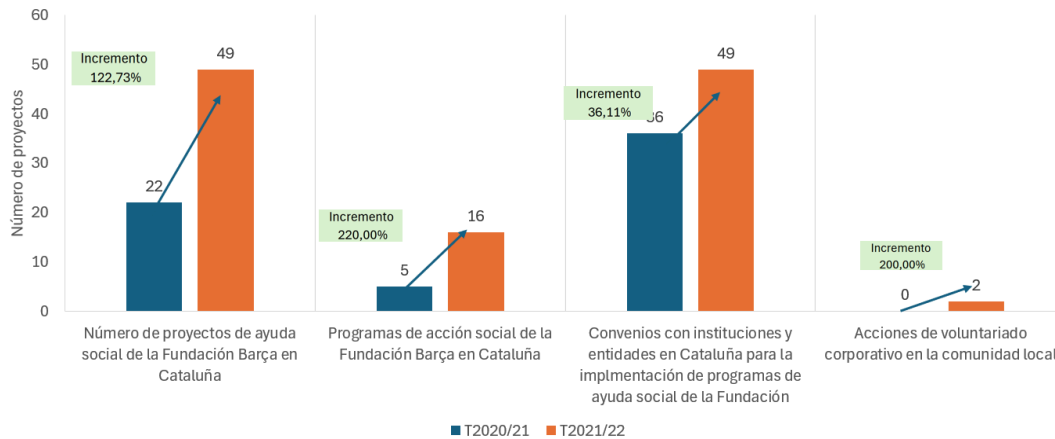
- a) Educación y protección, destacando sus proyectos destinados a refugiados y migrantes.
- b) Acción comunitaria para jóvenes y menores internos en cárceles para contribuir a su reinserción social.
- c) Salud y bienestar emocional pediátrico, a través, de varios programas que disminuyan el sufrimiento derivado de enfermedades graves que padecen niños y jóvenes de todo el mundo.

En línea con su compromiso con el desarrollo social y la lucha contra la exclusión, tal y como se puede observar en la figura IX, la Fundación Barça ha intensificado sus esfuerzos en Cataluña a través de diversos proyectos de impacto. La mencionada figura, elaborada a partir de los datos de la memoria de sostenibilidad de 2023, muestra el crecimiento de estas iniciativas entre las temporadas 2020/21 y 2021/22, destacando el aumento en proyectos de ayuda social, programas de acción comunitaria y acuerdos de colaboración. Este progreso consolida a la

Fundación como un referente en la transformación social y el apoyo a colectivos en situación de vulnerabilidad.

Figura IX

Evolución del impacto social de la Fundación Barça (T. 20/21 vs T. 21/22)



Fuente: Elaboración propia a partir de la memoria de sostenibilidad del FCB (2023).

2- Departamento de Diversidad, Equidad y Acción Inclusiva (DEI)

El Club creó tal departamento con el fin exclusivo de potenciar la diversidad, equidad y acción inclusiva. Para conseguirlo el DEI trabaja los ODS relacionados: 4, 5, 8, 10 y 17, destacando sus proyectos relacionados con:

- a) La diversidad funcional, promoviendo el deporte de personas con discapacidad. Así, cuenta con dos equipos federados: el de baloncesto en silla de ruedas y el equipo de Hockey hierba+ integrado por deportistas con diversidad intelectual.
- b) La diversidad de género y de orientación sexual. Para ello, el Club modificó en 2021 sus estatutos introduciendo una nueva cláusula que refleja su compromiso contra la homofobia y la discriminación por razones de orientación sexual en el deporte.

3.- El Espai Barça

El Espai Barça es un ambicioso proyecto arquitectónico del FC Barcelona que busca transformar sus infraestructuras bajo un enfoque de desarrollo sostenible y accesibilidad universal, alineado con los ODS 8, 9, 11, 16 y 17. Más allá de la modernización de sus instalaciones, el proyecto pone un énfasis especial en la

integración urbana y la mejora de la experiencia para todos los aficionados, incluyendo la creación de 407 localidades adaptadas, garantizando así un 100% de accesibilidad para personas con movilidad reducida y sus acompañantes, además de contribuir al entorno urbano con nuevos espacios públicos, comunitarios y zonas verdes que fomentan un área más accesible e inclusiva.

La siguiente tabla (Tabla II), elaborada a partir de los datos de la última memoria de sostenibilidad publicada en 2023, recoge los principales indicadores sociales del Espai Barça.

Tabla II

Indicadores clave de impacto social del Espai Barça

<i>Indicador</i>	<i>Valor</i>
CONFORT Y ACCESIBILIDAD	
Porcentaje de espacios accesibles para usuarios con movilidad reducida	≈100%
Número de localidades adaptadas para personas con movilidad reducida	407
INTEGRACIÓN URBANA	
Superficie adicional para equipamiento deportivo público	≈1450 m ²
Extensión adicional de espacios de uso público y comunitario	24 890 m ²
Extensión adicional de nuevas zonas verdes de uso público	≈18 150 m ²

Fuente: Elaboración propia a partir de la memoria de sostenibilidad del FCB (2023).

3.2 Tendencias de los clubes de fútbol en proyectos sociales

3.2.1 Causas de la tendencia pro inversión en proyectos sociales

La investigación realizada demuestra la existencia de una tendencia imparable hacia la inversión en proyectos sociales por parte de los clubes deportivos. A continuación, se procederá a analizar las dos grandes causas que impulsan esta dinámica: el impacto del rendimiento financiero y la mejora de la reputación de marca (Alarcón, 2017).

- **Impacto en el rendimiento financiero**

Numerosos estudios han demostrado que el éxito financiero de los clubes deportivos está estrechamente vinculado con la adopción de políticas ESG, ya que variables como la liquidez, el apalancamiento y el rendimiento deportivo se ven significativamente favorecidas por la implementación de dichas políticas. Además, existe una correlación significativa entre el rendimiento financiero y el rendimiento deportivo (López-Toro et al., 2021). Por ejemplo, los éxitos deportivos de un club tienden a aumentar la confianza

de los inversores, lo cual se traduce, frecuentemente, en un incremento del precio de sus acciones y en una mayor capacidad para atraer capital.

En esta línea, un estudio de Calahorro y Ratkai (2024) analizó la relación entre las prácticas ESG y el rendimiento financiero en clubes españoles, demostrando que los equipos que implementan políticas ESG reportaron un incremento importante en su retorno sobre capital (ROE) y un mejor desempeño financiero general.

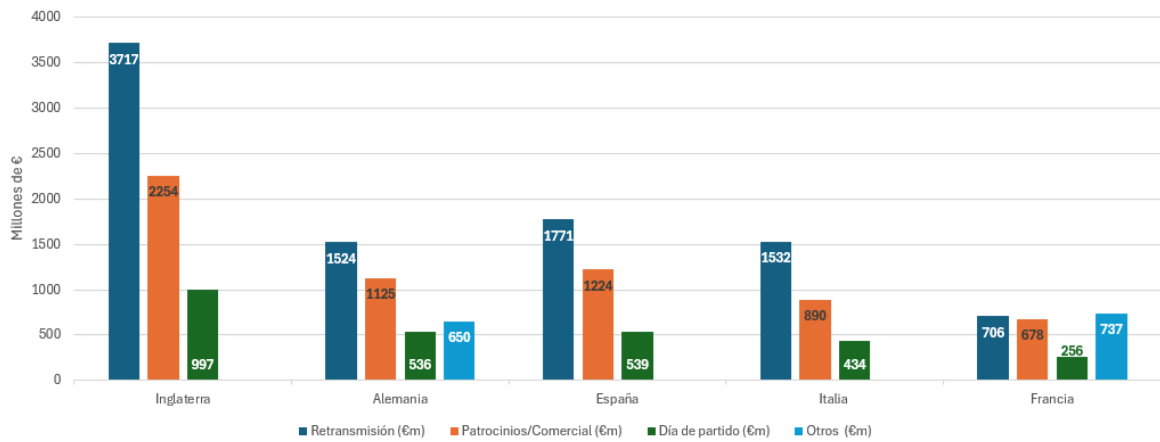
El Reglamento de Control Económico (RCE) de la Liga de Fútbol Profesional también pone de relieve la importancia de la regulación financiera en la mejora de los indicadores económicos de los clubes, subrayando así la relevancia del criterio de gobernanza (G) dentro de los criterios ESG. Estas regulaciones han llevado a un incremento 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 (Urdaneta et al., 2022).

En un estudio reciente, García y Pinto (2023) acreditaron que los clubes que cumplen rigurosamente las normativas de juego limpio financiero y otras regulaciones relacionadas con ESG obtienen mejoras en su solvencia y en la gestión de sus riesgos financieros. Así, el informe de PricewaterhouseCoopers de 2022 sobre clubes de fútbol europeos desveló que los que actuaban con arraigadas prácticas ESG aumentaron sus posibilidades de atraer inversiones y de resistir fluctuaciones económicas desfavorables. De dicho análisis se concluía que los clubes con altas calificaciones en ESG experimentan una menor volatilidad en sus beneficios y presentan mejores niveles de inversión de capital, lo cual fortalece su estabilidad financiera a largo plazo (Berges y Ontiveros, 2020).

Un análisis de Deloitte de la temporada 2022/23 referido a los ingresos obtenidos por los clubes de las cinco principales ligas europeas confirma que los patrocinadores representan una parte vital en sus ingresos totales. En España, por ejemplo, tales ingresos constituyen el 35% del total, mientras que en Inglaterra alcanzan el 33%, y en Alemania el 29%. Esta realidad se muestra de forma gráfica en las Figuras X y XI.

Figura X

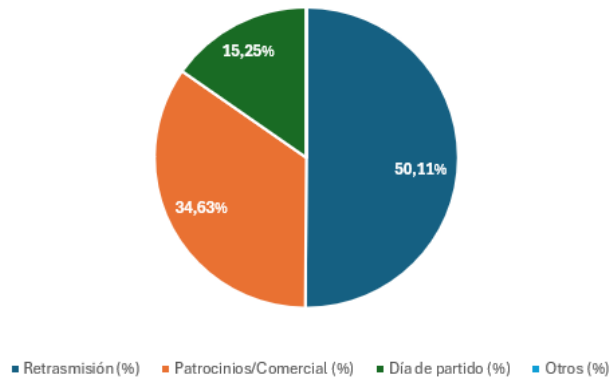
Ingresos de los clubes de las grandes de las grandes ligas europeas en la temporada 22/23



Fuente: Elaboración propia a partir de un informe de análisis de los ingresos obtenidos por los clubes de las cinco principales ligas europeas de Deloitte (2024).

Figura XI

Ingresos de los clubes españoles en la temporada 22/23



Fuente: Elaboración propia a partir de un informe de análisis de los ingresos obtenidos por los clubes de las cinco principales ligas europeas de Deloitte (2024).

A su vez, análisis recientes subrayan que los clubes que integran prácticas ESG no solo logran beneficios financieros, lo que se traduce en un incremento de las ventas de entradas y de los ingresos por merchandising, sino que los clubes que promocionan un contexto inclusivo y diverso tienden también a tener trabajadores más satisfechos y comprometidos, lo que mejora la productividad y reduce el absentismo laboral;

beneficios internos que se traducen en un mejor rendimiento financiero y operativo del club (Monzonís et al., 2010).

Un reciente estudio publicado el 21 de marzo de 2025 muestra una correlación positiva y estadísticamente notoria entre la evolución de los fan tokens y el movimiento de los precios de las acciones. Esta tendencia se confirma mediante análisis de regresión lineal de mínimos cuadrados ordinarios (OLS). Además, una prueba retrospectiva de estrategia long-short subraya una relación sustancial entre la evolución de los fan tokens y la rentabilidad de las acciones. Se demuestra que las percepciones emocionales de los clubes, donde la sostenibilidad juega un papel clave, impactan positivamente en su rendimiento económico (Castillo et al, 2025).

Todo ello, trasladado al ámbito futbolístico, pone de manifiesto que los clubes apuestan por integrar prácticas ESG no solo para mejorar directamente su rendimiento financiero —a través de la atracción de patrocinadores, una mayor eficiencia operativa, entre otros factores—, sino también para potenciar su valor de marca. A continuación, se aborda precisamente la importancia de este valor de marca como motor estratégico en el contexto de la sostenibilidad y la responsabilidad social.

- **Impacto de las prácticas ESG en la reputación de los clubes de fútbol**

Pese a que la reputación es un activo intangible, es un activo crucial para cualquier organización, sobre todo para los clubes de fútbol, ya que su especial configuración implica que una buena reputación se traduzca, de entrada, en una mayor lealtad de los aficionados y en la adopción de mejores convenios de patrocinio (Carreras et al., 2013).

Por ello, los clubes que adoptan modelos de gestión ESG son percibidos de forma más positiva por aficionados y patrocinadores, pues una entidad deportiva que gestiona su impacto económico, social y ambiental, además de generar un mejor rendimiento económico para el club, contribuye significativamente a mejorar su comunidad. Además, la puesta en marcha de políticas sostenibles también mejora la relación del club con la administración pública y otras instituciones, al ser tenidos por más confiables y éticos. (García Diego, 2023).

De todas formas, a pesar de los beneficios que suponen la implementación de políticas ESG, no deben olvidarse los desafíos y riesgos inherentes a las mismas. El estudio de

Sancroft (2023) se fija en que los clubes están expuestos a una serie de riesgos ESG que, si no se gestionan adecuadamente, pueden producir el efecto contrario al deseado, es decir, dañar su reputación y, en consecuencia, afectar negativamente a su rentabilidad. Para que no se produzca el efecto no deseado, los clubes deben tener un enfoque holístico que incluya: la responsabilidad en toda la cadena de suministro, la promoción de hábitos saludables, el respeto a los derechos humanos y una gestión transparente y ética en la administración de la entidad.

En prueba de ello, el informe citado de Brand Finance (2023) señala al Liverpool FC como uno de los clubes que han logrado aumentar significativamente su reputación entre los aficionados como entre los inversores, al posicionarse como uno de los clubes más sostenibles de Europa. Asimismo, el Real Betis ha sido reconocido por su compromiso con la sostenibilidad a través del programa *Forever Green*, lo que ha contribuido a un notable incremento de su reputación de marca. No obstante, el mismo informe indica que el Real Betis podría aumentar aún más su valor de marca si promoviera una mayor participación de la afición en determinadas tomas de decisión, lo que reforzaría su imagen de club inclusivo y cercano a sus seguidores.

En esa misma línea, según datos extraídos del 15º Barómetro Patrocinio que realiza cada año SPSG Consulting presentado en Madrid el 26 enero 2023, se constata la creciente importancia que los patrocinadores conceden a la reputación de marca de las empresas en las que invierten. Las activaciones de patrocinio se orientan, cada vez más, en desarrollar iniciativas que “trabajen” los objetivos de “reputación de marca”, lo cual, se consigue si los clubes adoptan criterios ESG en su gestión.

Si nos centramos específicamente en la "S" de los criterios ESG, que constituye el objeto de este trabajo, resulta relevante valorar su impacto directo en la mejora de la imagen y reputación de las empresas que llevan a cabo actividades sociales vinculadas a la sostenibilidad social. En este sentido, ya en 2020, Jacqueline Cramer, en su artículo publicado por Harvard Business Review titulado *Why Social Sustainability should come before Environmental Sustainability*, esgrimía la creciente importancia de la sostenibilidad social en las organizaciones, comparada con la más “popular” medioambiental. Es decir, si bien adoptar políticas ESG en general contribuye a mejorar la reputación de marca, el enfoque específico en la "S" tiene un mayor impacto en este sentido. Esto se debe a que las acciones sociales suelen ser más visibles y tangibles para

la sociedad y los grupos de interés, en comparación con las políticas ambientales (que a menudo se perciben como más comunes y menos innovadoras) o con las de gobernanza (de carácter más interno y menos perceptibles para el público general).

3.2.2 Reflexión sobre las tendencias de inversión social de los clubes

Por todo lo expuesto en este estudio, resulta indiscutible la imparable tendencia que los clubes deportivos seguirán desarrollando en materia de inversiones sociales, impulsados por las dos grandes causas ya analizadas. En este sentido, no se trata de cuestionar si estas inversiones continuarán, ya que la respuesta es claramente afirmativa, sino de determinar si es posible prever hacia dónde evolucionarán, lo cual sería de gran utilidad para los propios clubes y justifica el análisis de su evolución histórica y, por tanto, la realización de este trabajo.

Pues bien, se puede afirmar que los clubes deportivos continuarán impulsando los ODS de carácter social, cuyas acciones serán medidas y evaluadas conforme a criterios ESG. Esta constatación permite formular tres grandes principios de previsión respecto a la evolución futura de las inversiones sociales en el ámbito deportivo:

- a) Se dejará definitivamente de lado el sentido de caridad, beneficencia o filantropía que se tenía de los mismos, para integrar las acciones sociales dentro del área de sostenibilidad. Esto implicará un cambio de paradigma, pasando de acciones más tradicionales a otras más modernas como la atención a la inclusión o la diversidad, que formarán parte esencial de la identidad del club al mismo nivel que sus inversiones económicas. Estas acciones ya no se percibirán solo como inherentes a la naturaleza social del deporte, sino como elementos clave para su rendimiento económico y de marca (EVPA, 2018).
- b) Dado su carácter de sostenibilidad, las empresas —incluidos los clubes deportivos— asumirán cada vez más estas acciones como una obligación y no como una opción voluntaria. Esto se debe a la necesidad de cumplir con las normativas nacionales e internacionales que regulan la sostenibilidad (Siragusa et al, 2022).
- c) Se deberá evolucionar de la generalidad de los ODS hacia acciones concretas, específicas y medibles, ya que será esencial evaluar su impacto social real. Estas acciones deberán estar diseñadas de modo que puedan ser objetivamente valoradas a través de criterios ESG.

En desarrollo de este apartado c), se puede concretar que las tendencias de los clubes de fútbol españoles, en cuanto a actividades sociales, van a tener como objeto el desarrollo de los ODS de carácter social y que estos van a ser medidos, gracias a los criterios S de los mencionados ESG.

Es decir, se centrarán en los ODS más relacionados con las actividades sociales, los cuales son el ODS 1: Fin de la pobreza, el ODS 2 Hambre cero, el ODS 3 salud y bienestar, el ODS 4: Educación de calidad y el ODS 5 igualdad de género. Además de varias metas del ODS 8 o el 10.

Ahora bien, en una labor de mayor concreción de cuáles son las tendencias en acción social que desarrollarán los clubes de fútbol españoles, se observa, tras la investigación realizada en este TFG, que las principales tendencias son:

1. Defensa de los Derechos Humanos a lo largo de toda la cadena de suministro.
2. Atención a la diversidad, integración y no discriminación, con especial impulso al deporte femenino y al deporte inclusivo para personas con discapacidad.
3. Reducción de las desigualdades.
4. Protección de la infancia y la adolescencia, mediante proyectos como escuelas sociales, fútbol terapéutico y adaptado, o escuelas integradoras.
5. Ayuda a los migrantes y refugiados.
6. Promoción de la salud y el bienestar tanto a través de la práctica deportiva como mediante el apoyo a la investigación médica que, aunque orientada inicialmente a deportistas (por ejemplo, en el tratamiento de lesiones articulares), pueda tener un potencial impacto positivo en la sociedad en general. Asimismo, los clubes canalizan recursos económicos hacia investigaciones en especialidades médicas no vinculadas directamente al deporte, como el cáncer, la pediatría, las enfermedades raras o la salud mental, incluyendo el autismo, al considerar dichas acciones como parte integrante de sus programas de responsabilidad social.
7. Fomento de la educación deportiva como herramienta de integración y educación en valores cívicos y democráticos con el objetivo de superar barreras sociales, impulsando el espíritu de equipo y el juego limpio.
8. Apoyo a la educación formal mediante proyectos que combinan formación reglada (como clases de lengua o matemáticas) con entrenamiento deportivo, a fin de promover el desarrollo integral del individuo.

9. Desarrollo de programas socio-deportivos en centros de menores y penitenciarios en España orientados a la reinserción y al desarrollo personal a través del deporte.
10. Participación en iniciativas de cooperación internacional, destinadas a la recaudación de fondos para el envío de ayuda humanitaria a países en desarrollo o regiones afectadas por catástrofes naturales o conflictos.
11. Implementación de proyectos socio-deportivos dirigidos a personas adultas.
12. Establecimiento de escuelas y programas socio-deportivos en países del tercer mundo o en contextos de violencia estructural (como la presencia de bandas armadas) o de conflicto bélico.

3.3 Creación de una herramienta para que tengan impacto social

De la evolución estudiada en este TFG, no solo se han identificado las tendencias en las actividades sociales que desarrollarán los clubes deportivos, sino que también se ha concluido que, para que dichas actividades tengan un auténtico impacto social, es indispensable que puedan ser medidas objetivamente, por ejemplo, mediante los criterios ESG.

El concepto de impacto social se refiere a cómo los procesos de cambio generados por un proyecto son percibidos directamente por los individuos (Vanclay, 2002). Este planteamiento evidencia la necesidad de establecer indicadores específicos que permitan evaluar el desempeño de una entidad en materia de sostenibilidad. Los inversores, socios y grupos de interés deben ser informados de cómo se lleva la sostenibilidad de una empresa mediante unos estándares que garanticen su cumplimiento y que sean lo suficientemente objetivables para poder determinar su impacto (Tacón, 2010).

Para ello, ya existen reglas que permiten medir por referentes internacionales la RSC, como es la norma ISO 26000, que sirvió de base para la aprobación en España de la Ley 11/2018, de Información No Financiera. También destaca el mencionado GRI, el cual supuso el principal sistema de reporte de sostenibilidad a nivel global. Es decir, son herramientas que regulan los reportes de información en ESG de las empresas, lo cual ayuda a comparar la sostenibilidad de cada una. Cabe destacar que, cuando la ONU diseñó en 2015 los ODS, no sólo proporcionó un listado de 17 metas globales, sino que también impulsó la sostenibilidad como un estándar operativo internacional, sirviendo

de base para la definición de los criterios ESG que permiten medir el cumplimiento de dichos objetivos.

Así, diversas instituciones ya han ofrecido herramientas orientativas para la implementación de estrategias sociales por parte de los clubes, como es el caso de la Fundación de LaLiga Española de Fútbol con su Manual de *Fair Play*. No obstante, desde este TFG se propone desarrollar una herramienta de manejo más accesible, que pueda servir de guía incluso para los clubes más modestos, facilitando su aplicación práctica. Dicha herramienta debería estar integrada en el plan de sostenibilidad del club y estructurarse en las siguientes fases:

1) Autodiagnóstico

Consiste en recopilar y analizar datos suficientes para conocer la estrategia actual del club en materia de actividades sociales y evaluar si es necesario introducir cambios. La estrategia debe fundamentarse en la razón y la reflexión, evitando decisiones impulsivas, ya que estas pueden perjudicar la imagen de seriedad y compromiso empresarial del club.

2) Análisis de los *stakeholder*

Es fundamental analizar las características y prioridades de los grupos de interés con los que el club se relaciona o pretende relacionarse. Por ejemplo, si un patrocinador promueve en su empresa la igualdad de género en el empleo, el club que desee atraer o retener dicho patrocinio debería alinear su estrategia social con esa misma línea de intervención.

3) Definición del proyecto

Los objetivos son “el alma” de cualquier proyecto de intervención social. Sin embargo, es frecuente encontrar proyectos de intervención social con objetivos muy genéricos, como por ejemplo los clubes que abogan cumplir con su S de los ODS a través del “impulso de los valores del deporte” o “la transmisión de la imagen ética de nuestro club”.

En consecuencia, los objetivos deben formularse de modo que permitan comprobar de manera fehaciente si se han alcanzado o no. La cuestión clave que debe plantearse es: ¿Cómo y cuánto se contribuye al ODS X?

Por ejemplo, un club cuya estrategia se centra en impulsar la igualdad de género debe saber que el ODS prioritario que debe orientar su actuación es el ODS 5. Para ello, puede consultar la guía de Naciones Unidas, revisar las metas que integran ese objetivo, estudiar los indicadores asociados a esas metas y planificar acciones concretas que permitan integrar dichos indicadores en la operativa de los proyectos sociales del club.

De lo estudiado hasta aquí, se concluye que al definir el proyecto social del club se debe tener en cuenta, que sus objetivos cumplan los siguientes aspectos:

- Pertinencia: coherencia con las prioridades sociales del club.
- Viabilidad: suficiencia de recursos y una situación contextual favorable para desarrollar el proyecto.
- Cobertura: volumen de población beneficiaria que puede ser favorecida por la intervención.
- Eficacia: grado de facilidad o dificultad para cumplir los objetivos propuestos.
- Eficiencia: uso racional del presupuesto disponible, maximizando los resultados obtenidos con los recursos invertidos.
- Replicabilidad y visibilidad: posibilidad de que el proyecto pueda reiterarse en diferentes periodos o territorios, lo que permitiría ampliar su impacto y reforzar la proyección pública del club.
- Dimensión transversal: capacidad del proyecto para integrar objetivos secundarios o compartidos con otras iniciativas. Asimismo, la reiteración de un mismo objetivo a lo largo de todas las fases del proyecto (por ejemplo, el enfoque de género debería estar presente desde el diseño hasta la evaluación final).
- Retorno económico de la inversión social: posibilidad de traducir el impacto social en términos monetarios. Para ello puede utilizarse el método SROI (Social Return on Investment), desarrollado por la organización Social Value International. Esta metodología permite obtener un cociente entre el valor económico de los impactos sociales generados y el valor económico de la inversión necesaria para alcanzarlos. El resultado se expresa en fórmulas como: “por cada euro aportado al proyecto, este revierte X euros a la sociedad”. Conforme a este método, deberían ser excepcionales los objetivos sociales que no puedan tener una estimación en términos monetarios, ya que la medición

económica del impacto social es clave para su valoración y justificación ante los grupos de interés.

4) Medición del impacto social

Las puntuaciones ESG pueden ser elaboradas tanto por los propios responsables internos de la empresa como por entidades externas encargadas de auditar las actividades ESG e, incluso, de certificar el cumplimiento de dichos criterios. No obstante, lo más habitual es que esta labor sea desempeñada por agentes externos especializados.

Entre las entidades que acreditan la certificación ESG destacan, por su relevancia, las siguientes:

- Las agencias de calificación de terceros y las *proxy advisor*, es decir, empresas que asesoran a inversores institucionales sobre cómo ejercer sus derechos de voto en las juntas de accionistas..
- Las empresas de servicios financieros.
- Las organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro.

Es importante señalar que entre los proveedores de puntuaciones ESG existen diferencias significativas en cuanto a sus metodologías de informe y calificación. Estas divergencias se deben, en parte, a que no existe un listado cerrado o universalmente aceptado de criterios ESG, lo que permite a cada entidad establecer su propio conjunto de indicadores. Además, algunos proveedores incluyen activamente la opinión de las empresas evaluadas en sus procesos de certificación, lo que puede influir en los resultados obtenidos.

Para armonizar y dotar de mayor transparencia a este proceso, la Unión Europea adoptó, en noviembre de 2024, el Reglamento (UE) 2024/3005, relativo a la transparencia e integridad de las actividades de calificación ambiental, social y de gobernanza. Este reglamento establece requisitos comunes para los agentes que emiten calificaciones ESG, con el fin de garantizar la fiabilidad, objetividad y comparabilidad de estas evaluaciones en todo el territorio comunitario.

- #### 5) Reporte periódico de su cumplimiento de los criterios ESG por parte de la propia empresa

La elaboración periódica de informes sobre el cumplimiento de los criterios ESG por parte de la propia empresa resulta esencial, no solo por las crecientes exigencias normativas en relación con la información no financiera, sino porque la memoria de sostenibilidad se ha convertido en un documento de referencia clave para los grupos de interés: inversores, socios, patrocinadores, administraciones públicas y la sociedad en general. Los estándares aplicables a estos informes se encuentran recogidos, fundamentalmente, en tres instrumentos ya mencionados en este trabajo: la norma ISO 26000, la Ley 11/2018 de Información no Financiera y la GRI.

5) Seguimiento del proyecto social

El seguimiento y evaluación de los proyectos sociales debe realizarse más allá del periodo de finalización para identificar los errores cometidos, aprender de la experiencia y, sobre todo, medir con mayor precisión el impacto social generado.

4.- CONCLUSIONES

La beneficencia y la caridad han sido componentes relevantes en la historia del fútbol en España, desde los inicios de este deporte en el país hasta la actualidad. A medida que el fútbol fue ganando popularidad entre la población, los partidos benéficos se consolidaron como una de las formas más habituales de recaudar fondos destinados a diversas causas sociales, convirtiéndose en una expresión temprana del compromiso social de los clubes deportivos.

En la década de 1950, España vivió un contexto histórico marcado por las secuelas de la posguerra civil. En este contexto, el fútbol no solo era una pasión deportiva, sino también una herramienta de cohesión social, identidad nacional y propaganda política.

En el ámbito de la caridad y el fútbol, durante la década de los años 60, España se vio inmersa en un clima de creciente concienciación social. La figura del futbolista ya no solo se limitaba a su faceta deportiva, sino que muchos comenzaron a utilizar su popularidad para promover causas solidarias.

Ya en los años 80, surgieron iniciativas de gran importancia para recaudar fondos y concienciar a la población sobre la lucha contra enfermedades graves como el cáncer. En ese periodo, marcado por la transición democrática, muchas de las actividades en las que participaron los clubes estuvieron orientadas hacia temas de justicia social y a dar visibilidad a los colectivos más desfavorecidos.

A partir del año 1993, los grandes clubes de fútbol españoles comenzaron a crear fundaciones benéficas para coordinar sus esfuerzos de caridad y solidaridad.

Ahora bien, en el año 2013, salvo raras excepciones, los clubes deportivos de fútbol habían implantado una auténtica gestión en RSC para su obra social. No obstante, el contexto mundial estaba cambiando y las empresas comenzaban a asumir que el cumplimiento de los ODS aprobados por la ONU en 2015, medidos a través de los criterios ESG, era un factor determinante tanto para sus resultados económicos como para su reputación de marca. Estas dos razones —reputación y rendimiento económico— son las grandes causas que explican por qué dicha política ha llegado para quedarse de forma imparable.

De hecho, aunque —como demuestra este trabajo— aún rige el principio de voluntariedad en materia de sostenibilidad, lo cierto es que se avanza, al menos de forma indirecta, hacia un cumplimiento exigible por ley, dentro de un contexto global de transición de la filantropía hacia la sostenibilidad.

Ahora bien, dado que este TFG se centra en las inversiones sociales, no se han abordado los tres aspectos de la sostenibilidad (medioambiente, acción social y gobernanza), sino que se ha analizado exclusivamente la dimensión social, es decir, las acciones sociales que se desarrollan bajo el paraguas de la RSC, coincidentes con los ODS de carácter social definidos por la ONU en 2015, lo que equivale a la “S” de los criterios ESG, que sirven para medir su cumplimiento.

Gracias al estudio de la evolución, objeto de este TFG, se puede concluir que se ha cumplido en este TFG su objetivo principal consistente en analizar la evolución de la inversión de los clubes deportivos europeos en proyectos sociales de los últimos años, pues se han conseguido los tres objetivos específicos previstos en los que se divide dicho objetivo general:

Objetivo 1: Recapitular las principales causas actuales de la relación entre deporte y acción social.

Este objetivo ha sido alcanzado mediante un análisis sistemático de literatura académica, informes sectoriales y datos empíricos que explican las causas estructurales que vinculan deporte y acción social. En concreto, se ha probado que los clubes de fútbol integran inversiones sociales por dos motivos básicos: la mejora de su reputación de marca, que impacta directamente en la lealtad de los aficionados y patrocinadores, y el incremento de su rendimiento económico, avalado por estudios que vinculan las prácticas ESG con mejores indicadores de liquidez, solvencia y retorno de inversión (ROE). Además, se han expuesto las implicaciones estratégicas que tiene la adopción de políticas sociales en el marco competitivo actual, lo cual justifica la acción social como un activo empresarial esencial.

Objetivo 2: Analizar, a través de casos concretos, cómo la relación entre deporte y acción social sigue creciendo.

Este objetivo se ha cumplido mediante el estudio riguroso y comparativo de tres clubes líderes de LaLiga: Real Madrid, FC Barcelona y Atlético de Madrid. El análisis de sus

memorias de sostenibilidad y políticas de RSC ha permitido constatar una evolución clara desde un modelo filantrópico a otro basado en la sostenibilidad social estructurada, guiada por los ODS sociales y evaluada con criterios ESG. Asimismo, se ha acreditado que la aplicación de los ODS, en origen voluntaria, está siendo reemplazada progresivamente por un marco normativo de obligado cumplimiento, tanto a nivel nacional (Ley 11/2018) como europeo (Directiva CSRD y Reglamento 2024/3005).

Objetivo 3: Predecir qué proyectos sociales concretos van a ser objeto de inversión por parte de los clubes y presentar una herramienta que facilite su impacto; siendo este aporte lo más relevante que justifica el presente trabajo, del cual se deriva su utilidad social y académico-empresarial.

Este objetivo ha sido alcanzado en dos fases diferenciadas. En primer lugar, mediante el análisis de tendencias y datos cuantitativos, se han identificado los proyectos sociales prioritarios en la agenda futura de los clubes: inclusión, diversidad, igualdad de género, protección a la infancia, salud y cooperación internacional. En segundo lugar, y como principal aportación original del trabajo, se ha diseñado una herramienta operativa que permite a los clubes planificar, medir y reportar el impacto de sus acciones sociales. Dicha herramienta se estructura en seis fases (autodiagnóstico, análisis de stakeholders, definición de objetivos, medición de impacto, reporte y seguimiento) y está alineada con estándares internacionales (ISO 26000, GRI, SROI), garantizando así su viabilidad, replicabilidad y utilidad tanto a nivel práctico como académico-empresarial.

5.- DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS DE GRADO

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Catalina Pol Moncada, estudiante de E-3 de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "La evolución de la inversión en proyectos sociales de los clubes de fútbol españoles", 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. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación
2. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
3. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
4. **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: 24 de marzo de 2025

Firma:  _____

6.- BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón-Galeano, K. (2017). Los efectos de la responsabilidad social y la reputación corporativa sobre el rendimiento de la marca. Caso de reflexión, Coca Cola FEMSA Colombia. *Dimensión Empresarial* ,15(2), 73-85.
- Aledo, A. y Domínguez-Gómez, J. A. (2018). *Evaluación de impacto social: teoría, método y casos*. Alicante: Universidad de Alicante.
- Andreu Pinillos, A. y 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.
- Astigarraga Santamaría, I. (2024). *La Inversión en ASG y el greenwashing como principal amenaza para su rentabilidad*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos I
- Baixauli, D. (2021). Claves en la relevancia de los estados de información no financiera: retos y oportunidades para los clubes profesionales de fútbol. *Revista del Colegio de Economistas de Madrid*, (175) 82-87
- Berges, A. y Ontiveros, E. (2021). El Green New Deal y las finanzas sostenibles en Europa. *Revista DIECISIETE*, (5) 17-32.
- BOE (2018). Ley 11/2018 por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital y la Ley 22/2015 de Auditoría de Cuentas. <https://www.boe.es/eli/es/l/2018/12/28/11>
- BOE (2022). Ley 39/2022 del deporte. <https://www.boe.es/eli/es/l/2022/12/30/39>
- Bower, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa City: Universidad de Iowa
- Brand Finance (2023). *Sustainability Perceptions Index2023*. Londres
- Breitbarth, T., Hovemann, G. y Walzel, S. (2011). Scoring strategy goals: Measuring corporate social responsibility in professional European football. *Thunderbird International Business Review*,53(6), 721-737. <https://doi.org/10.1002/tie.20448> (recuperado 20 de febrero de 2025).
- Broadstock, C., Matousek, R., Meyer, M. y Tzeremes, N. (2020). Does corporate social responsibility impact firms' innovation capacity? The indirect link between

environmental & social governance implementation and innovation performance. *Journal of Business Research*, (119), 99-110.

Cabello, B. y Elvira, O. (2022). *¿Invertir con criterios ESG afecta a la rentabilidad empresarial?* Barcelona: Cátedra Internacional en Finanzas Sostenibles de la UPF-Barcelona School.

Calahorra-López, A. y Ratkai, M. (2024). Los clubes de fútbol europeos y sus finanzas. Una revisión sistemática de la literatura: European football clubs and their finances. A systematic literature review. *Revista de Contabilidad- Spanish Accounting Review*, 27(1), 75–91. <https://doi.org/10.6018/rccsar.496271> (recuperado 2 de marzo de 2025).

Carreras, E., Alloza, A. y Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

Castillo-Apraiz, J., Gómez-Martínez, R. y Palma-Ruiz, J. M. (2025). La conciencia social de los clubes de fútbol como una estrategia para el desempeño: Un análisis de datos de panel basado en fan tokens. *Cuadernos De Gestión*, 25(1), 37–54. <https://doi.org/10.5295/cdg.242230jp>

Club Atlético de Madrid (2023). *Informe de Sostenibilidad. (Estado Información no Financiera) 2022 -2023 Club Atlético de Madrid, S.A.D. y sociedades dependientes*. Madrid: Área de Responsabilidad Social Corporativa

Cramer, J. (2020) *Why Social Sustainability should come before Environmental Sustainability*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business.

Deloitte. (2024a). *Annual review of football finance 2024*. Manchester.

Deloitte (2024b). *Football Money League 2024*. Manchester.

Díaz, L. (1999). *La España alegre. Ocio y diversión en el siglo XX*. Madrid: Espasa Calpe

Dirección General de Promoción del Deporte, Hábitos Saludables y Tejido Deportivo de la Consejería de Educación y Deporte de la Junta de Andalucía y SGS (2022). *Guía para entidades deportivas sostenibles*. Sevilla: Junta de Andalucía.

- DOUE (2024). Reglamento 2024/3005 relativo a la transparencia e integridad de las actividades de calificación ambiental, social y de gobernanza (ESG).
<http://data.europa.eu/eli/reg/2024/3005/oj>
- DOUE (2022). Directiva 2022/2464 relativa a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas.
<http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>
- DOUE (2024a). Directiva 2024/1499. sobre las normas relativas a los organismos de igualdad en el ámbito de la igualdad de trato entre las personas.
<http://data.europa.eu/eli/dir/2024/1499/oj>
- DOUE (2024b). Directiva 2024/1760 sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y por la que se modifican la Directiva (UE) 2019/1937 y el Reglamento 2023/2859. <http://data.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj>
- EVPA Knowledge Centre (2018). *Una Guía Práctica sobre la Filantropía Estratégica y la Inversión de Impacto Social*. 4ta edición. Bruselas: EVPA.
- Fernandez-Villarino, R., Dominguez-Gomez, J.A. y Galán-Garcia, A. (2017). *Mapa de la responsabilidad social corporativa del fútbol profesional*. Madrid: Fundación La Liga.
- FC Barcelona (2023). *Memoria de sostenibilidad*. Barcelona: Área de Sostenibilidad y Departamento de Diversidad, Equidad e Inclusión del FC Barcelona.
- Fonseca, I., Bernate, J. y Tuay, D. (2022). La responsabilidad social corporativa y los eventos deportivos. Una revisión sistemática de la producción científica. *SPORT TK-Revista Euro-Americana de Ciencias del Deporte*, 11, 8.
- Fundación La Liga (2022). *Sostenibilidad corporativa: de la estrategia a la medición. Manual del método Fair PlaySocial*. Madrid.
- García Caba, M. (2012). Deporte, Responsabilidad Social y Buen Gobierno: ¿Hacia dónde vamos? *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, 1(1), 37-64.
- García Diego, D. (2023). *Informe OBS Futbol Sostenible*. Barcelona: OBS Business School
- García, I. y 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.
- Gómez, M. R. (2022). Historia de la acción benéfica: fútbol y toros, Elche (1923-1930). *Cuadernos de fútbol*, 141, 2-5.
- International Finance Corporation of World Bank Group (2004) *Who Cares Wins*. Washington.
- Kotsantonis, S., Rehnberg, C., Serafeim, G., Ward, B. y Tomlinson, B. (2019). The economic significance of long-term plans. *Journal of Applied Corporate Finance*, 31(2), 22-33.
- Martinez-Echevarría, A. (2023). *Gobierno, corporativo, sostenibilidad y reputación*. Cizur Menor (Navarra): Aranzadi
- KPMG (2023). *Impacto socioeconómico del fútbol profesional en España*. Madrid
- López-Martínez, R. y Fernández-Fernández, J. (2015). Responsabilidad social corporativa y buen gobierno en los clubes de fútbol españoles. *Revista de Negocios Universia*, (46), 38-53.
- López-Toro, A., Sánchez-Teba, E. M., Benítez-Márquez, M. y Rodríguez-Fernández, M. (2021). Influence of ESGC Indicators on Financial Performance of Listed Pharmaceutical Companies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, (18),9. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094556> (recuperado 28 de febrero de 2025).
- Luna, J. (2024). *ESG: La apuesta por un mundo sostenible. Actualidad, retos y oportunidades*. Valencia. Tirant Lo Blanch.
- Llopis, R. (2003). *Claves etnoterritoriales de la historia del fútbol español*. Departamento de Sociología. Valencia: Universidad de Valencia
- McClimon, T. (2004). La forma de la filantropía corporativa ayer y hoy. *GIA Reader*, 15 (3).
- Morgan, J.P. (2022). *Environmental Social Governance Report*. Nueva York
- Millan, A. (2023). *Temas de actualidad en Derecho del Deporte y en gestión de entidades*. Madrid: Reus.
- Monzonís, V., Tortosa, V., Moliner, M.A. y Sánchez, J. (22 al 24 septiembre de

- 2010). *Estudio de un modelo de lealtad hacia la marca de un club deportivo profesional análisis de los aficionados europeos al fútbol*. XXII Congreso Nacional de Marketing de la Asociación Española de Marketing, Oviedo. (Recuperado el 28 de febrero de 2025).
- Mora, I. y Guerrero-Navarro, D. (2018). Responsabilidad Social en el fútbol profesional español ¿Una relación para el desarrollo de un nuevo rol ciudadano? *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 61-77.
- Murillo, C. (2024). *Tejiendo los mimbres del deporte responsable y sostenible*. Madrid: Hexis.
- Paz, J.M. y Delgado, M.L. (2023). *Estudios jurídicos sobre sostenibilidad: cambio climático y criterios ESG en España y la Unión Europea*. Cizur Menor (Navarra): Aranzadi.
- Polo del Barrio, J. (1993). *El fútbol en Madrid. De actividad lúdica a espectáculo de masas (1898-1945)*. Madrid: Universidad Complutense.
- Simón, J. (2012). El Mundial de fútbol de 1982: escaparate de la nueva democracia española. (2012). *Materiales Para La Historia Del Deporte*, 10, 87-104.
- PricewaterhouseCoopers (2022). *Entertainment and Media Outlook 2022-2026 España*
- Real Madrid CF (2023). *Informe de Sostenibilidad y RSC 2022-23*. Madrid
- RepTrak (2022). *The Ultimate ESG Guide*. Boston.
- Ribas, X. (2022). *Guía práctica de ESG*. Cizur Menor (Navarra): Aranzadi.
- Sancroft. (2023). *Future-proof football: Creating an ESG conscious Premier League*. Londres
- Sherwood, M. W. y Pollard, J. L. (2018). The riskadjusted return potential of integrating ESG strategies into emerging market equities. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 8(1), 26–44.
- Siragusa, A., Stamos, I., Bertozzi, C. y Proietti, P. (2022). *Manual europeo para los informes voluntarios locales sobre los ODS*. Bruselas: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea
- Stanley, M. (2019). *Sustainable Reality: Understanding the performance of sustainable investment strategies*, Wilmington (EEUU):Morgan Stanley Institute for Sustainable Investing.

- SPSG Consulting (25 de enero de 2025). *XVII Barómetro Deportivo*. <https://www.spsgconsulting.com/bpd-edicion2024> (recuperado 25 de febrero de 2025).
- UNCTAD (2015). Resolución 70/1 Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Ginebra
https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf
- Urdaneta, R., Guevara-Pérez, J. C., Martín Vallespín, E. y 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*, (11),3.
- Tacon, R. (2007). Football and social inclusion: Evaluating social policy. *Managing Leisure* 12, 1-23.
- Tacon, R. y Walters, G. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*, 16 (4), 566-586.
- Vanclay, F. (2024). Después de 50 años de evaluación del impacto social, ¿sigue siendo adecuado para su propósito? *Sociología Actual*, 72(4), 774-788.
- Varese, M. (2024). *Triple Impacto Emprender hacia la economía circular*. Buenos Aires: Econautas
- Wang, W., Yanyan, Y. y Xuan, L. (2022). Desempeño ESG, calidad de auditoría y eficiencia de inversión: evidencia empírica de China. *Frontiers in Psychology*. 13.
- Wilkinson S. Grupos focales en la investigación en salud: explorando los significados de la salud y la enfermedad. *Revista de Psicología de la Salud*. 1998; 3(3):329-348.
- WTW (2021). *Informe de la Encuesta Global de Gestión del Riesgo Reputacional*. Londres
- Zhou, G., Liu, L. y Luo, S. (2022). Desarrollo sostenible, desempeño ESG y valor de mercado de la empresa: Efecto mediador del desempeño financiero. *Estrategia Empresarial y Medio Ambiente*, 31(7), 3371-3387.