

LALIGA SOSTENIBLE. MAPA DE LA MATERIALIDAD 2023

LALIGA



economistas
Consejo General



ÍNDICE

1	ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO	03
2	ALINEACIÓN DE LOS TEMAS EVALUADOS CON LAS ESRS	10
3	ESTUDIO PARA LA VALORACIÓN DE LOS ASUNTOS MATERIALES	14
4	CONSIDERACIONES DE INTERÉS ENTRE LOS: TOP 10 ASUNTOS MATERIALES	22
5	CONSIDERACIONES DE INTERÉS ENTRE LOS: TOP 5 ASUNTOS MATERIALES POR DIMENSIÓN SOSTENIBLE	25
6	CONCLUSIONES	30
7	FUENTES DE INFORMACIÓN	33





ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO



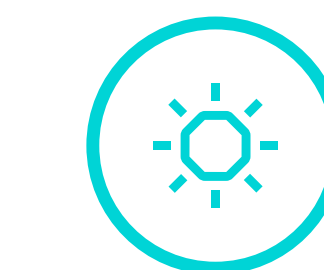
ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

En el contexto de la sostenibilidad, los aspectos e indicadores relevantes de una organización se obtienen a través del análisis de la **materialidad**, con el objeto de cuantificar los impactos financieros importantes en la organización, teniendo en cuenta los impactos de carácter social y ambiental, poniendo de manifiesto un impacto sustancial en la rentabilidad de la empresa y, en sus grupos de interés.

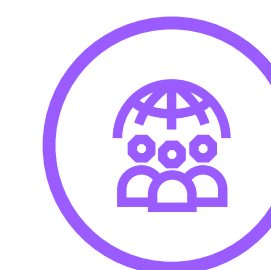
La **materialidad** debe ser el fundamento de toda estrategia de sostenibilidad rigurosa y, por tanto, los temas materiales merecen ser adecuadamente gestionados y, en los casos en los que aplique, reportados.

Es definitiva, es una herramienta estratégica que facilita la toma de decisiones, por lo que analizar la materialidad permite:

- Identificar cuestiones que requieren seguimiento.
- Minimizar riesgos.
- Reorientar la estrategia priorizando los temas de mayor impacto.
- Identificar las tendencias emergentes para aprovechar las oportunidades del mercado.
- Facilitar un diálogo con los principales grupos de interés, con el objeto de identificar los temas que más les preocupan y sobre los que la empresa deberá rendir cuentas.



MEDIOAMBIENTE



SOCIAL



GOBERNANZA

En este documento pretendemos recoger la relevancia de los principales asuntos materiales manifestados en tres diferentes organizaciones de la industria del deporte:

- Clubes de LALIGA.
- Clubes de fútbol europeos.
- Promotores de competiciones deportivas.

El objetivo de la investigación es conocer los criterios ESG más significativos que marcan las tendencias del momento, así como entender las inclinaciones de cada uno de estos tres grupos y conseguir sinergias entre ellos.



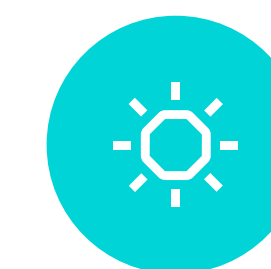
GOBERNANZA



CAPITAL HUMANO



SOCIAL



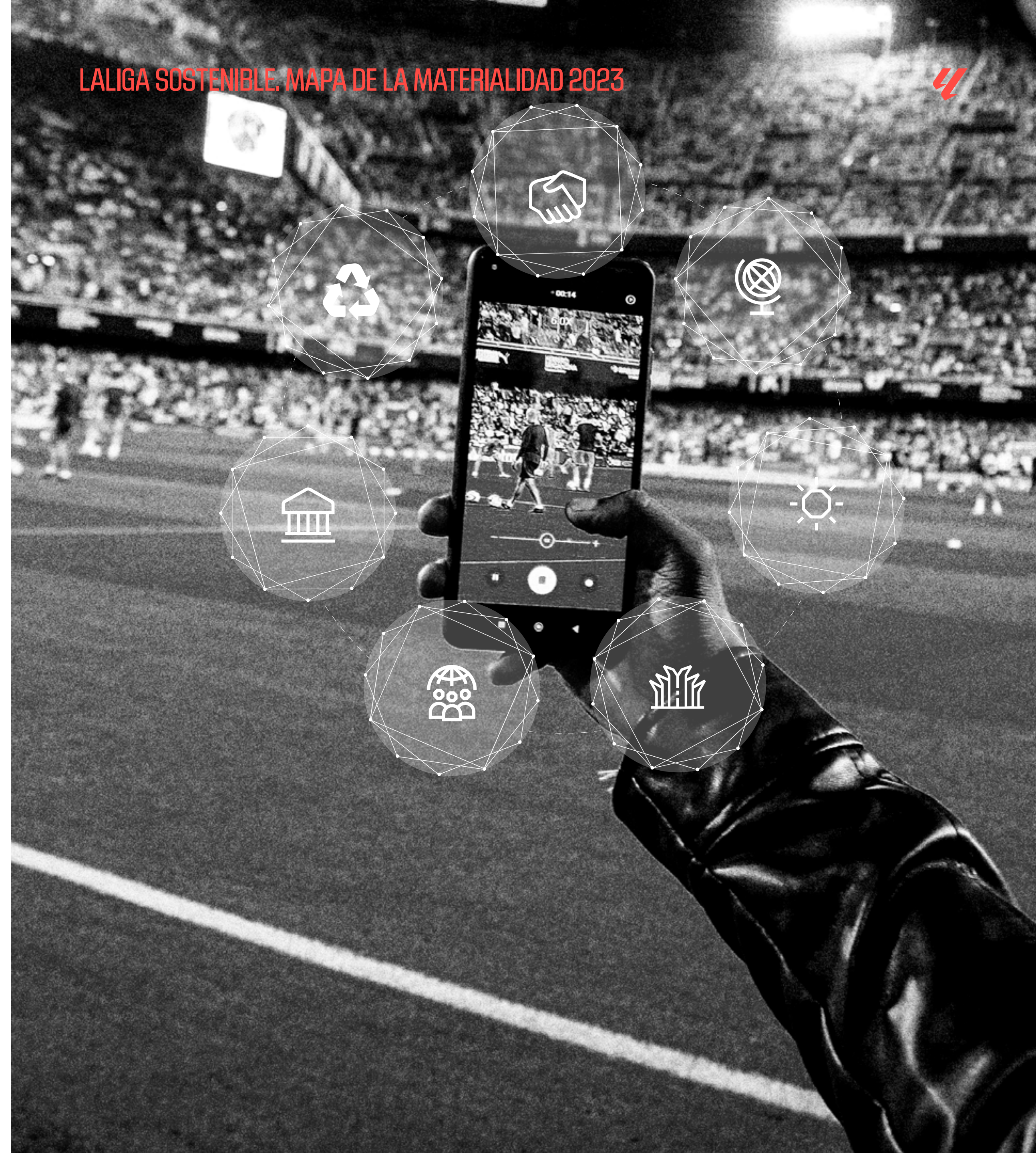
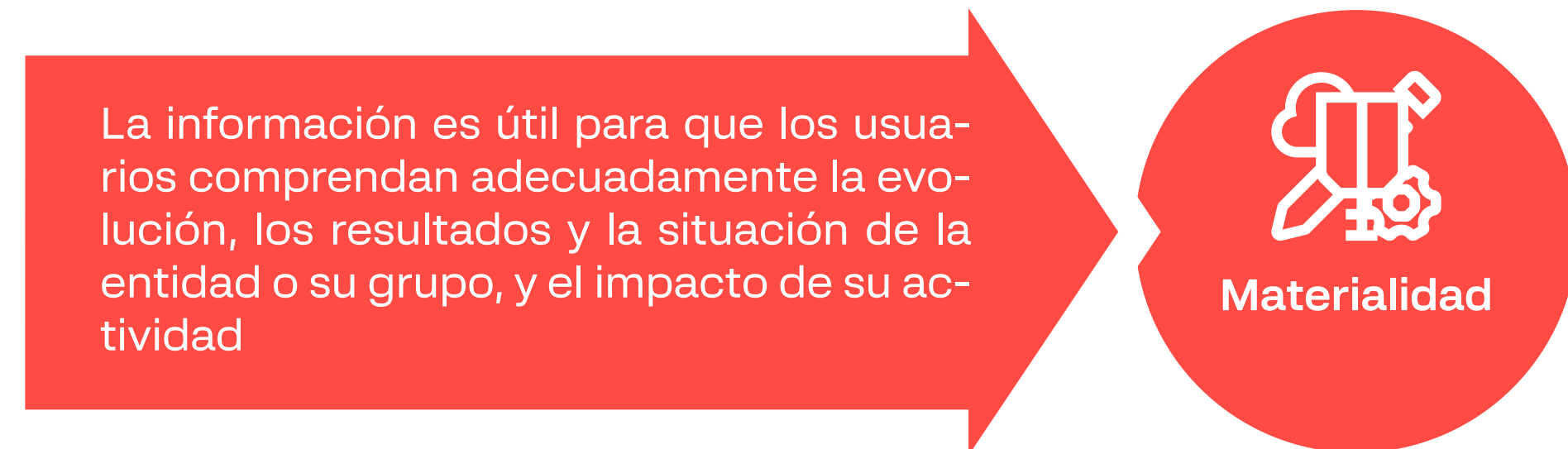
MEDIOAMBIENTE

ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

La **materialidad** es básica porque depende de cada organización. Los temas materiales serán aquellos que más les afectan o influyen y por lo tanto, aquellas cuestiones que determinan sobremanera la opinión de sus grupos de interés.

Sobre las cuestiones materiales se debe basar la información que se publica. De ahí que el primer paso para elaborar información en materia de sostenibilidad sea identificar las cuestiones que son materiales para la organización.

El órgano de administración encargado de presentar el informe sobre sostenibilidad debe ser el responsable de determinar el grado de significatividad o materialidad de la información reportada, teniendo en cuenta el contexto y las circunstancias, incluidos los intereses y las expectativas de los grupos de interés significativos y del sector al que pertenece.

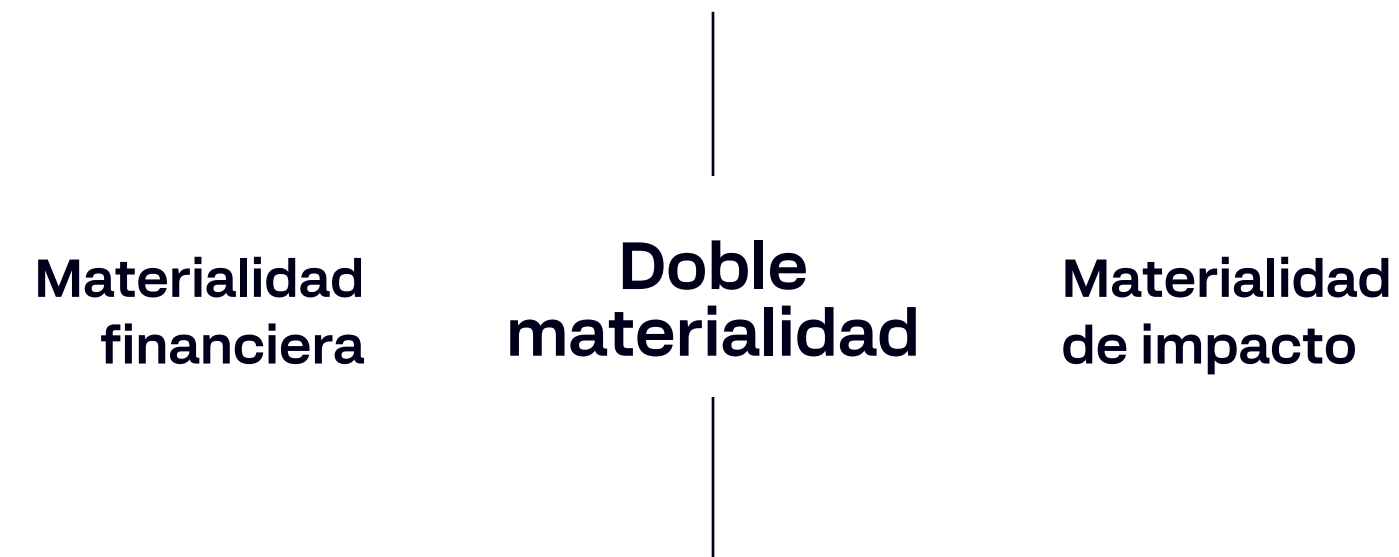




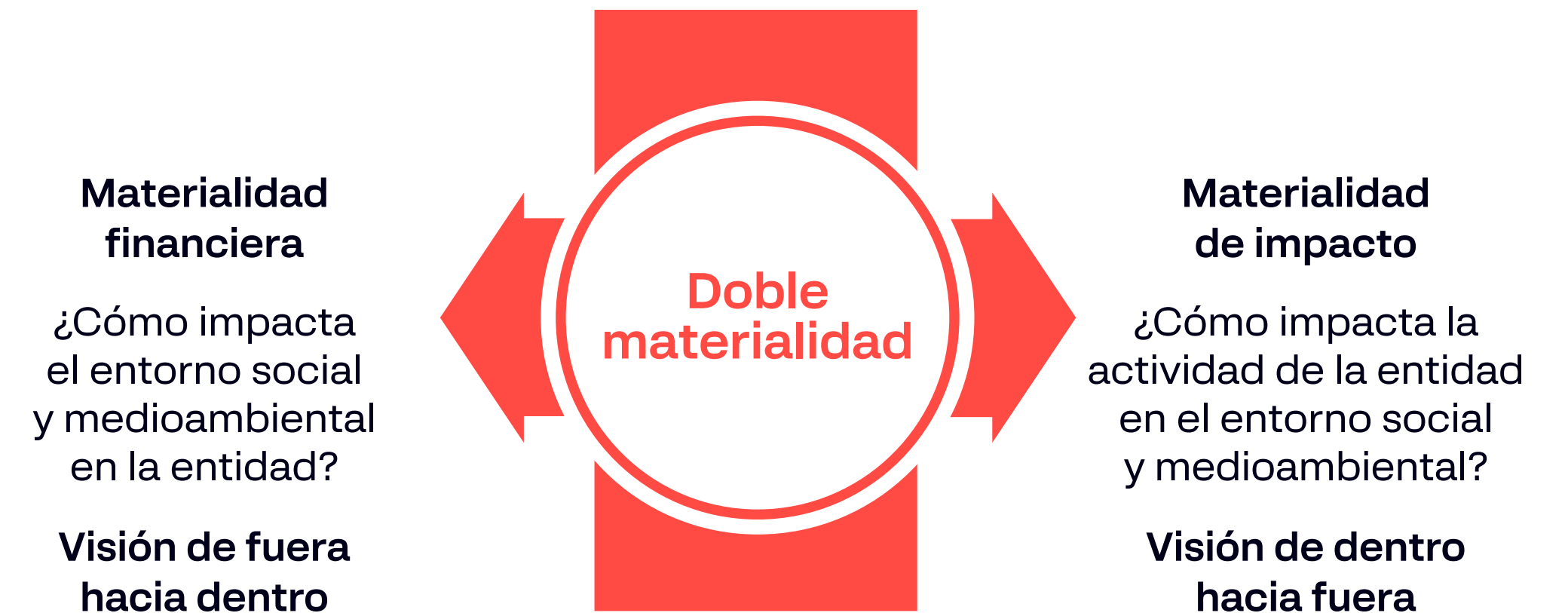
ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

La **materialidad** en las nuevas normas europeas de información de sostenibilidad, las **European Sustainability Reporting Standards (ESRS)**, se entiende como doble materialidad.

Esto quiere decir que hay que analizar y reportar la **materialidad** desde dos puntos de vista:



La información es útil para que los usuarios comprendan adecuadamente la evolución, los resultados y la situación de la entidad o su grupo, y el impacto de su actividad



CLAVES PARA UN ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

IDENTIFICACIÓN DE PARTES INTERESADAS

Debemos comenzar por concretar a quiénes impactamos y quiénes nos influyen; a quiénes les importamos y quiénes nos importan, es decir, identificar los grupos de interés.

IDENTIFICACIÓN DE ASUNTOS MATERIALES

La mayoría de los Clubes/SADs disponen de mecanismos consolidados para conocer qué les importa a nuestros grupos de interés.

Utilicemos las encuestas de calidad, los trending topic de nuestros perfiles en redes sociales, las encuestas de clima laboral, las actas de las reuniones, el buzón de consultas y sugerencias, las solicitudes de información de los medios de comunicación, entre otras cuestiones de interés o análisis para el objetivo final perseguido de una correcta y útil identificación.

PRIORIZAR Y VALORAR ASUNTOS MATERIALES

No basta sólo con preguntar. Una vez identificados los asuntos, se ha de acotar lo que es importante y factible para el Club/SAD. Debemos analizar el impacto que tiene sobre los resultados, la reputación y si se dispone de capacidad para gestionarlo.

Listar una relación de asuntos y sub asuntos que puedan ser objeto de valoración para su integración en la matriz de materialidad, y clasificarlos en las dimensiones económicas, sociales, o bien medioambientales.



MATRIZ DE MATERIALIDAD

El estudio de la **materialidad en la industria del fútbol** se refiere a la identificación y evaluación de los aspectos más importantes o significativos para los clubes de fútbol, promotores deportivos y otras entidades relacionadas en términos de su impacto financiero, deportivo, social y reputacional.

Consiste en determinar los temas críticos que afectan a la entidad y sus stakeholders, como la gestión financiera de la organización, el desarrollo de sus canteras, mantenimiento de sus infraestructuras, responsabilidad social... con el objetivo de tomar decisiones estratégicas fructíferas.

El **análisis de materialidad** es un proceso continuo y debe ser revisado y actualizado periódicamente para asegurar que los asuntos relevantes se mantengan en el radar de la organización y se aborden de manera adecuada.

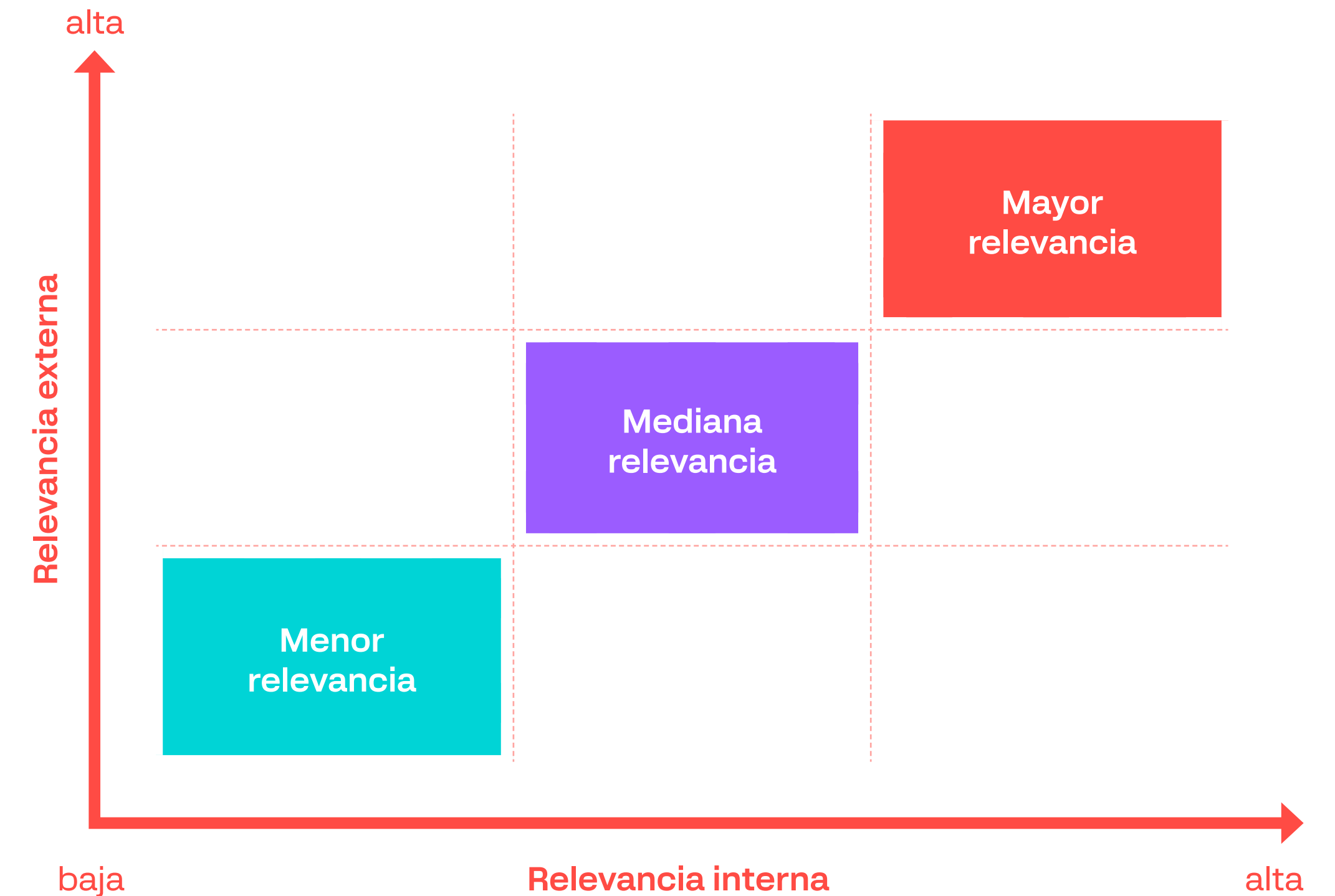
Con el **análisis de materialidad** podemos elaborar el informe de sostenibilidad de manera sencilla, ágil y muy efectiva, dando respuesta a las cuestiones claves como:

1. Qué es lo que realmente interesa.
2. A quién le interesa y cuándo.
3. Cómo lo gestionamos.

El objetivo final es la confección de una **primera matriz de materialidad** en la que debemos cruzar dos variables.

Por un lado el grado de madurez de los temas y, por otro, la relevancia o el riesgo que los mismos pueden suponer en opinión de expertos y/o prescriptores en sostenibilidad.

Matriz de materialidad: determina la materialidad en función de dos parámetros.





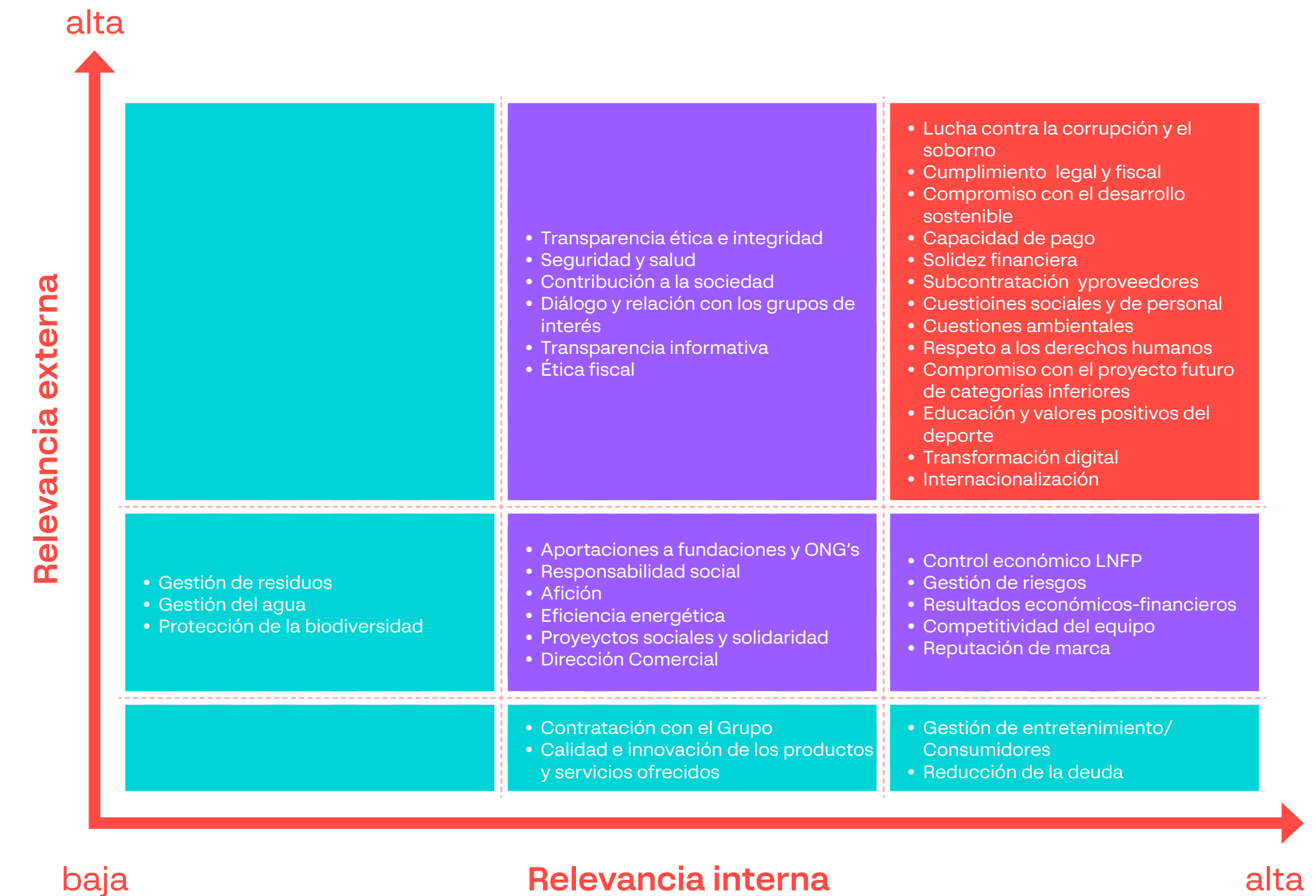
LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA (MODELO)

Por ejemplo, para el caso del Grupo RC Celta*, de esta primera fase se extraerían los **asuntos relevantes para el grupo y sus partes interesadas**, que quedarían agrupados en los siguientes **bloques temáticos**:

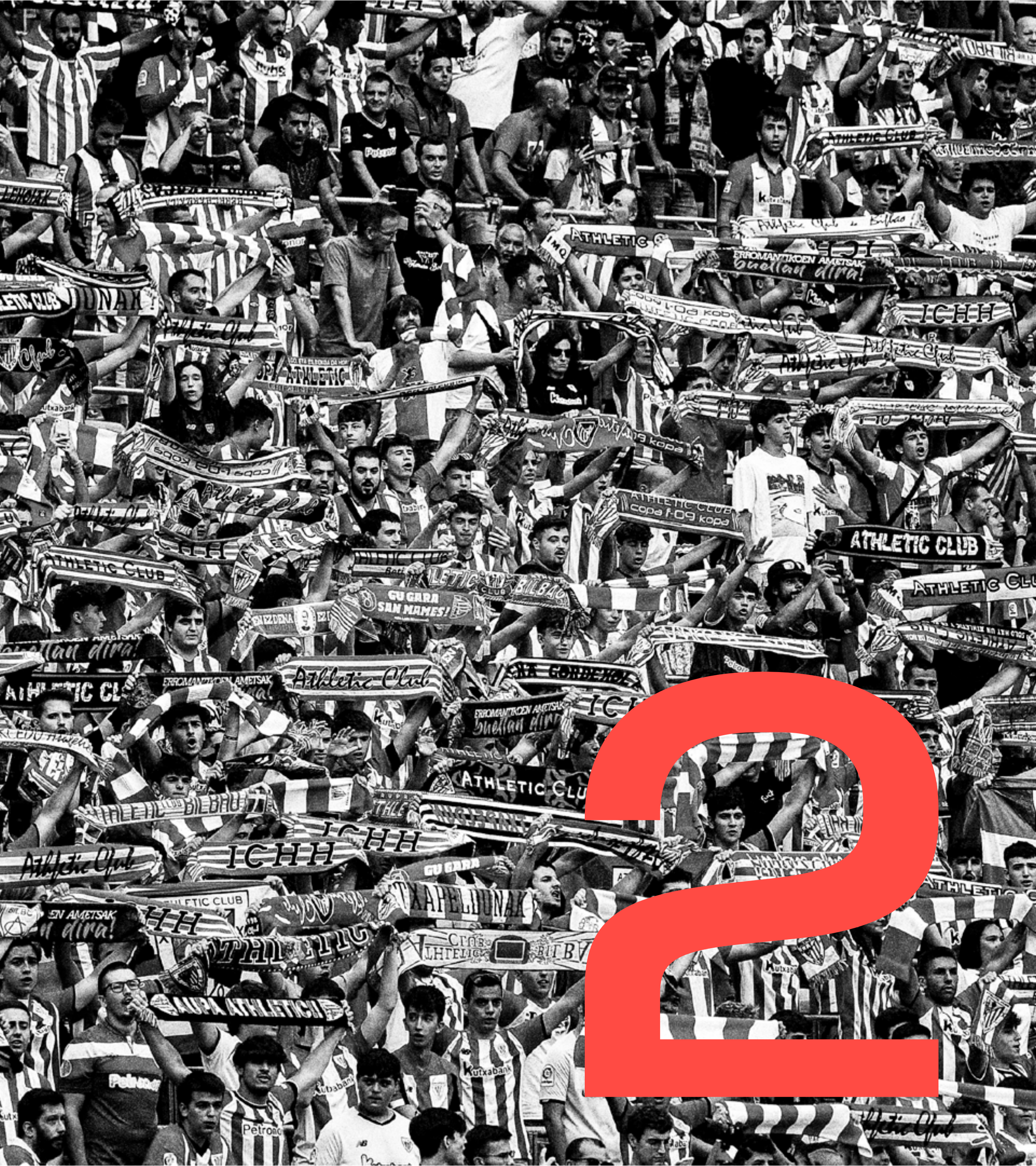
DIMENSIÓN AMBIENTAL	Cuestiones ambientales	BUEN GOBIERNO	Transparencia, ética e integridad
	Compromiso con el desarrollo sostenible		Gestión de Riesgos
	Eficiencia energética		Contribución con el grupo
	Gestión de residuos		Capacidad de pago
	Gestión del agua		Calidad e innovación de los productos y servicios ofrecidos
Protección de la biodiversidad	Dirección comercial		
DIMENSIÓN SOCIAL	Seguridad y salud		Lucha contra la corrupción y el soborno
	Cuestiones sociales y de personal		Cumplimiento legal y fiscal
	Contribución a la sociedad		Gestión del entretenimiento/Consumidores
	Aportaciones a fundaciones y ONG's		Subcontratación y proveedores
	Afición		Respeto a los derechos humanos
	Responsabilidad social		Diálogo y relación con los grupos de interés
	Proyectos sociales y solidaridad		Competitividad del equipo
	Reputación de marca		Transparencia informativa
DIMENSIÓN ECONÓMICA	Educación y valores positivos del deporte		Ética fiscal
	Compromiso con el proyecto futuro de categorías inferiores		
	Resultados económicos-financieros		
	Solidez financiera		
	Control económico de la LNFP		
	Control de la deuda		
	Internacionalización		
	Transformación digital		

*EINF del R. C. Celta de Vigo SAD

Todo ello, permite diseñar la **matriz de materialidad** en la que se representan los resultados obtenidos en función de su relevancia, **identificando los asuntos relevantes para este ejemplo del Grupo RC Celta***:



*EINF del R. C. Celta de Vigo SAD



ALINEACIÓN DE LOS TEMAS EVALUADOS CON LAS ESRS



ALINEACIÓN CON LAS ESRS

Desde los primeros avances normativos hacia la obligatoriedad del reporte en materia de sostenibilidad con la publicación en 2014 de la Directiva de información no financiera, finalmente traspuesta en España por la Ley 11/2018, hasta el Reglamento sobre Taxonomía y la reciente publicación en diciembre de 2022 de la nueva Directiva en materia de Sostenibilidad (CSRD), se persigue la creación de un ecosistema que busca la equiparación progresiva con la información financiera, tanto en importancia como en transparencia, comparabilidad, supervisión y calidad.

Estas iniciativas regulatorias se han materializado en estándares, obligaciones y marcos de reporte con el objetivo de que la información no financiera o en materia de sostenibilidad, pues ambos términos son sinónimos, sea lo más homogénea posible.

En este contexto, el Grupo Asesor Europeo de Información Financiera (EFRAG, por sus siglas en inglés) ha sido el responsable de desarrollar y emitir este nuevo marco de normas: las **“European Sustainability Reporting Standards” (ESRS)**.



EUROPEAN SUSTAINABILITY REPORTING STANDARDS

Con el objeto de dotar de comparabilidad a los asuntos materiales analizados en cada una de las organizaciones deportivas, se ha realizado un análisis sobre los temas a evaluar en las ESRS, y atendiendo a la información publicada en los Estados de información no financiera de algunas SADs, los informes de sostenibilidad publicados por clubes, junto con otros temas relevantes publicados en diversos estudios de divulgación no financiera de entidades deportivas, nos ha permitido ...:

- Conocer los asuntos materiales de las principales organizaciones deportivas.**
- Determinar el grado de importancia que otorgan a los criterios ESG en los modelos de gestión.**
- Analizar la evolución a futuro de los asuntos prioritarios en sostenibilidad.**





ASUNTOS QUE SE HAN ANALIZADO SEGÚN LAS ESRS



GOBERNANZA

Ética empresarial y prácticas anticorrupción

Práctica anticompetitiva

Transparencia fiscal

Gestión de riesgos y Control interno

Gestión de entorno legal y regulatorio

Composición del gobierno corporativo

Sistemas de incentivos de largo plazo para consejeros y administrativos

Gestión de la comunicación, confianza y reputación

Inversiones y finanzas sostenibles

Posicionamiento de marca sostenible

Uso de tecnologías inteligentes



CAPITAL HUMANO

Formación y desarrollo

Compensación y salario

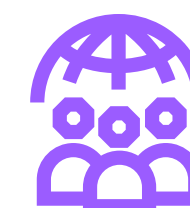
Fidelización y atracción del talento

Salud y seguridad de los empleados

Protección de los derechos laborales

Diversidad, equidad e inclusión

Bienestar y condiciones de trabajo



CAPITAL SOCIAL

Salud y seguridad de los clientes y productos

Acceso y asequibilidad del producto y/o servicio

Privacidad y protección de clientes

Marketing responsable y etiquetado del producto

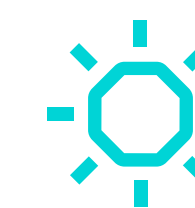
Colaboración con la cadena de suministro

Gestión responsable de la cadena de suministro

Protección de los Derechos Humanos

Diálogo con las comunidades

Impacto social y proyectos de acción social



MEDIOAMBIENTE

Mitigación del cambio climático

Gestión responsable de los recursos marinos

Adaptación al cambio climático

Gestión eficiente del agua

Economía circular, uso eficiente de los recursos

Protección de la biodiversidad y ecosistemas

Contaminación del aire, suelo y agua

Gestión eficiente de la energía



ÁMBITOS DE ESTUDIO ANALIZADOS

01

Clubos de LALIGA

02

Clubos internacionales

03

Promotores





ESTUDIO PARA LA VALORACIÓN DE LOS ASUNTOS MATERIALES





ESTUDIO PARA LA VALORACIÓN DE LOS ASUNTOS MATERIALES:

01

Clubes de LALIGA



02

Clubes europeos



03

Promotores





VALORACIÓN DE LOS ASUNTOS MATERIALES EN LALIGA

01

Clubes de LALIGA



“Los asuntos de Buen Gobierno lideran los criterios de sostenibilidad en el fútbol profesional español.”

De entre los 10 asuntos más relevantes, 5 temas relacionados con la gobernanza se posicionan por su relevancia, como asuntos esenciales para el correcto desenvolvimiento de la industria del entertainment.

10 ASUNTOS MATERIALES EN LALIGA		
1.	Inversiones y finanzas sostenibles	8,94
2.	Ética empresarial y prácticas anticorrupción	8,54
3.	Formación y desarrollo	7,82
4.	Impacto social y proyectos acción social	6,78
5.	Salud y seguridad de los empleados	6,48
6.	Diversidad equidad e inclusión	5,65
7.	Uso de tecnologías inteligentes	5,43
8.	Posicionamiento de marca sostenible	5,08
9.	Acceso y asequibilidad del pd/sv	4,93
10.	Transparencia fiscal	4,85

Valoración de 0 a 10 puntos

■ GOBERNANZA ■ CAPITAL HUMANO ■ CAPITAL SOCIAL ■ MEDIOAMBIENTE



¿LOS ASUNTOS MÁS IMPORTANTES PARA LOS CLUBES DE LALIGA?

Inversiones y finanzas sostenibles.

El desarrollo, introducción y continua evolución del sistema de sostenibilidad financiera sigue siendo uno de los pilares esenciales del crecimiento sostenible del fútbol. La solvencia y estabilidad patrimonial, el control de costes y la ausencia de deudas vencidas son el principal eje sobre los que se sustenta una buena gobernanza económica.

Se ha asentado la firme convicción entre los administradores de los clubes de que funcionar sobre la base de sus propios ingresos, y sólo fomentando el gasto responsable, así como protegiendo a sus acreedores, y promoviendo un mejor control de los costes, es como se debe de proteger la viabilidad y sostenibilidad a largo plazo del fútbol profesional.

La inversión en activos productivos es fundamental para la evolución y crecimiento de cualquier negocio, y de ahí que se busquen alternativas para generar bienestar y sostenibilidad como el acuerdo de LALIGA con CVC, proporcionando a los clubes la posibilidad de acometer proyectos necesarios para el crecimiento global.

Ética empresarial y prácticas anticorrupción.

La evaluación de riesgos específicos en todos los niveles es la base de la verdadera cultura de cumplimiento y prevención sobre la que los clubes de LALIGA han visto una praxis sumamente beneficiosa para la competición.

Entender la industria del fútbol y, en general, la del deporte desde una óptica socioeconómica, ha permitido entender el impacto y riesgo de las acciones contrarias al buen espíritu y las reglas de la competencia, ya que su manera de proceder supone un impacto notoriamente negativo, tanto desde el ámbito económico como reputacional para los actores implicados.

Al procurar una verdadera cultura ética empresarial, más allá de la creación de programas de cumplimiento, ha permitido una mejor evaluación de riesgos, la posibilidad de acaecimiento, la creación de canales de denuncia, el control y vigilancia, las sanciones aplicables, las directrices de conducta y la prevención de los delitos aplicables a la empresa en cada uno de los clubes de fútbol.

Los clubes de LALIGA dan prioridad a los asuntos que mitigan de forma razonable los riesgos a los que se exponen, y manifiestan un firme convencimiento de que se debe consolidar una cultura de ética sólida y una conciencia de cumplimiento que vaya más allá de las disposiciones normativas o reglamentarias.



VALORACIÓN DE LOS ASUNTOS MATERIALES EN CLUBES EUROPEOS

02

Clubes europeos



“La salud y seguridad de los fans y la seguridad en los eventos deportivos es el asunto de mayor preocupación entre los clubes europeos.”

De entre los 10 temas más relevantes, los aspectos medioambientales pasan a ser foco de atención y preocupación, aunque los aspectos más materiales, derivan de asuntos sociales.



Valoración de 0 a 10 puntos

■ GOBERNANZA ■ CAPITAL HUMANO ■ CAPITAL SOCIAL ■ MEDIOAMBIENTE



¿LOS ASUNTOS MÁS IMPORTANTES PARA LOS CLUBES EN EUROPA?

Salud y seguridad de productos y servicios.

La salud y seguridad de los espectadores en los recintos deportivos se ha convertido en una de las principales preocupaciones de los clubes de fútbol en el ámbito internacional.

El objetivo principal de la seguridad en un estadio es garantizar la celebración ordenada y pacífica del mismo, garantizando la máxima seguridad de participantes, espectadores y residentes en las zonas de los eventos.

La lucha contra la violencia, xenofobia, racismo e intolerancia, el sabotaje, o cualquier acción de intrusión, son componentes básicos que requieren de una constante mejora del diálogo entre los cuerpos de seguridad, las autoridades locales, los clubes y los aficionados; y fortalecer la cooperación internacional de la policía y prevenir y castigar el vandalismo a través de medidas eficaces.

El plan de autoprotección de la instalación deportiva, el plan de emergencia sanitaria y el plan de evacuación y emergencias componen los elementos esenciales sobre los que se deben de sustentar los planes preventivos de seguridad en una instalación deportiva.

Salud y seguridad de los empleados.

La salud y la seguridad en el trabajo no se basan únicamente en el cumplimiento de la legislación, entendiéndose como algo más que un deber administrativo. Se trata, sencillamente, de una parte crucial de una buena gestión empresarial.

Unas buenas condiciones de salud y seguridad en el trabajo son importantes para las empresas, pero para los clubes de fútbol se convierten en un elemento estratégico habida cuenta de que su principal activo lo compone tanto el capital humano administrativo, como el deportivo.

Los elementos de protección y promoción de la salud de los deportistas, son una de las principales preocupaciones de los actuales gestores deportivos.

Las nuevas tecnologías y la digitalización han permitido una sustancial mejora en la gestión de riesgos basada en la prevención y detección de posibles lesiones deportivas.

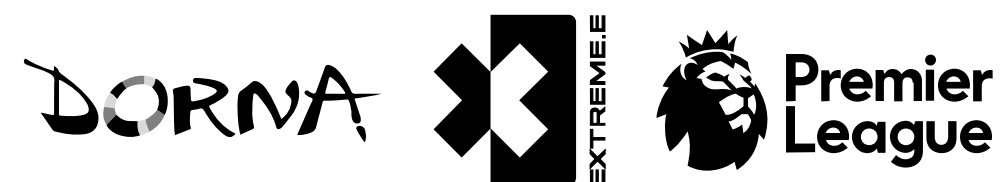
La amplificación y calidad de los programas de preparación física y la capacidad de análisis y gestión del rendimiento, con detección precoz de posibles riesgos a la salud y seguridad de los deportistas gracias a las mejoras de la tecnología sanitaria, se han convertido en uno de los elementos cruciales en la gestión de un club.



VALORACIÓN DE LOS ASUNTOS MATERIALES PARA PROMOTORES DEPORTIVOS

03

Promotores



“La industria del motor en el deporte, es consciente de la importancia de afrontar los temas medioambientales con soluciones disruptivas.”

De entre los 10 temas más relevantes, los aspectos de carácter social y la mejora de la gestión del capital humano, son el santo y seña de los principales promotores deportivos de ámbito mundial.

10 ASUNTOS MATERIALES PARA PROMOTORES		
1.	Salud y seguridad de empleados	7,00
2.	Mitigación cambio climático	6,92
3.	Salud y seguridad de clientes y productos	6,67
4.	Ética empresarial y prácticas anticorrupción	6,50
5.	Adaptación cambio climático	5,67
6.	Inversiones y finanzas sostenibles	5,58
7.	Protección Derechos Humanos	5,33
8.	Acceso y asequibilidad del pd/sv	4,13
9.	Formación y desarrollo	2,83
10.	Impacto social y proyectos acción social	2,63

Valoración de 0 a 10 puntos

■ GOBERNANZA ■ CAPITAL HUMANO ■ CAPITAL SOCIAL ■ MEDIOAMBIENTE



¿LOS ASUNTOS MÁS IMPORTANTES PARA LOS PROMOTORES DEPORTIVOS?

La mirada hacia asuntos medioambientales.

El medioambiente está en el punto de mira del deporte, y los reguladores buscan las garantías para que el sector cumpla con unos mínimos de cumplimiento.

El mundo del motor ha sabido de forma muy inteligente afrontar un profundo reto con la búsqueda de nuevas y alternativas fuentes de energía que permitan facilitar una transición cómoda, hacia una industria sumamente respetable con el medioambiente, sin mermar las capacidades competitivas y sostenibles de sus competiciones.

La creación de nuevas pruebas deportivas 100% electrificadas en el entorno de las competiciones del motor, se han convertido en una alternativa sumamente interesante para promotores líderes pertenecientes a este sector.

La aplicación práctica de los principios rectores de la sostenibilidad ha sido vista por algunos promotores deportivos como una oportunidad desde la que adaptarse, con formulaciones competitivas que se postulan como posibles alternativas de futuro.

Salud y seguridad de clientes y productos.

Una experiencia inolvidable requiere la necesidad de aplicar las máximas medidas de seguridad para el disfrute de nuestros aficionados en los eventos deportivos.

Los requerimientos que exige la ley a los organizadores de pruebas deportivas tienen por objeto garantizar en todo momento la seguridad de los espectadores antes, durante y después de la celebración del evento, asegurando una efectiva gestión de los programas de entretenimiento en los ámbitos de la organización, el análisis de riesgos, la gestión de la crisis y de emergencias.

Para cumplir efectivamente con estas medidas, los promotores deportivos deben tener una estrategia preventiva e integrada de la seguridad y los riesgos, y una implementación adecuada del sistema de compliance. No cumplir con estos requerimientos conlleva que trabajadores, empleados, deportistas y aficionados se vean expuestos a todo tipo de riesgos y responsabilidades.



CONSIDERACIONES DE INTERÉS ENTRE LOS: TOP 10 ASUNTOS MATERIALES

4





TOP 10 ASUNTOS MATERIALES

Los criterios que guardan relación con la **GOBERNANZA**, son los que más peso y relevancia tienen para los Clubes de LALIGA, mientras que para los Clubes Internacionales y los Promotores de competiciones deportivas, los relacionados con **ASUNTOS SOCIALES**, ocupan los puestos top en su ranking de Materialidad.

GOBERNANZA ASUNTOS SOCIALES

01 Clubes de LALIGA

ASUNTOS MATERIALES	Valoración
Inversiones y finanzas sostenibles	8,94
Ética empresarial y prácticas anticorrupción	8,54
Formación y desarrollo	7,82
Impacto social y proyectos acción social	6,78
Salud y seguridad de empleados	6,48
Diversidad equidad e inclusión	5,65
Uso de tecnologías inteligentes	5,43
Posicionamiento de marca sostenible	5,08
Acceso y asequibilidad del pd/sv	4,93
Transparencia fiscal	4,85
Práctica anticompetitiva	4,23

02 Clubes europeos

ASUNTOS MATERIALES	Valoración
Salud y seguridad de clientes y productos	6,30
Salud y seguridad de empleados	6,21
Inversiones y finanzas sostenibles	5,80
Acceso y asequibilidad del pd/sv	4,77
Protección Derechos Humanos	4,64
Ética empresarial y prácticas anticorrupción	4,57
Adaptación cambio climático	4,25
Mitigación cambio climático	4,07
Composición del gobierno corporativo	3,50
Formación y desarrollo	3,02
Diversidad equidad e inclusión	2,26

03 Promotores

ASUNTOS MATERIALES	Valoración
Salud y seguridad de empleados	7,00
Mitigación cambio climático	6,92
Salud y seguridad de clientes y productos	6,67
Ética empresarial y prácticas anticorrupción	6,50
Adaptación cambio climático	5,67
Inversiones y finanzas sostenibles	5,58
Protección Derechos Humanos	5,33
Acceso y asequibilidad del pd/sv	4,13
Formación y desarrollo	2,83
Impacto social y proyectos acción social	2,63
Diálogo con comunidades	2,42

Valoración de 0 a 10 puntos



TOP 10 ASUNTOS MATERIALES

Llama la atención que entre los asuntos más relevantes para los clubes de LALIGA, el uso de las tecnologías inteligentes y el posicionamiento de marca sostenible, son considerados como unos factores clave y estratégicos para el crecimiento sostenible del negocio.

01 Clubes de LALIGA

ASUNTOS MATERIALES	Valoración
Inversiones y finanzas sostenibles	8,94
Ética empresarial y prácticas anticorrupción	8,54
Formación y desarrollo	7,82
Impacto social y proyectos acción social	6,78
Salud y seguridad de empleados	6,48
Diversidad equidad e inclusión	5,65
Uso de tecnologías inteligentes	5,43
Posicionamiento de marca sostenible	5,08
Acceso y asequibilidad del pd/sv	4,93
Transparencia fiscal	4,85
Práctica anticompetitiva	4,23

Valoración de 0 a 10 puntos

Las tecnologías disruptivas y las comunicaciones inteligentes pueden aportar soluciones e impulsar mejoras en el sector del entertainment. Los clubes de LALIGA han puesto de manifiesto que la digitalización es un impulsor de la transformación sostenible del sector, tanto porque puede ayudar a catalizar nuevas fuentes de ingresos, como explorar nuevas formas de impulsar la relación permanente con los consumidores.

El interés por gestionar el posicionamiento de la marca de los clubes como sostenible, se ha entendido como elemento constructo de marca de confianza. Estamos en la era de la economía de los intangibles, y de su buena gestión depende la reputación de las organizaciones. Considerar una estrategia de posicionamiento de marca sostenible, arroja un claro signo distintivo del peso, importancia y claridad que se le otorga a la gestión de los activos inmateriales, como así manifiestan los clubes de LALIGA.



CONSIDERACIONES DE INTERÉS ENTRE LOS: TOP 5 ASUNTOS MATERIALES POR DIMENSIÓN SOSTENIBLE



5



TOP 5 ASUNTOS DE BUEN GOBIERNO

Existe una alineación completa entre todas las organizaciones deportivas, en cuanto que las “Inversiones y finanzas sostenibles”, junto con la “Ética empresarial y las prácticas anticorrupción” son los elementos clave para un crecimiento sostenible. Hoy en día el valor más alto de una compañía es su reputación y, ésta no se adquiere sólo con la competitividad de los productos o con el liderazgo de los mercados, sino con los valores que demuestran el compromiso con la sociedad.

La consideración de que el “posicionamiento de marca sostenible” es un ejercicio de obligado cumplimiento por parte de todos los actores de la industria deportiva, revela un alto grado de madurez que refleja una clara interpretación de que la sostenibilidad económica y el compromiso social se deben, y pueden combinar perfectamente.

Estamos inmersos en un nuevo ciclo económico y social, que algunos autores identifican como la “economía de los intangibles”, caracterizada por un crecimiento de los activos inmateriales como generadores de valor económico. Al disfrutar los promotores deportivos de un elevado altavoz social y un escaparate de elevada exposición pública deben reconsiderar el propósito de su actividad, que debe transitar por un camino que les guíe hasta la consecución de marcas auténticas y responsables, donde la comunicación esté alineada con la manera de hacer y donde los servicios y productos ofrezcan un beneficio o mejora para todos los aficionados.

Pero a su vez, advertir de que es imprescindible comunicar, para que la responsabilidad se convierta en valor. Es necesaria la comunicación para que ser una organización responsable se convierta en percepciones, juicios y actitudes que consoliden una diferenciación duradera en el tiempo y una reputación sólida.

01 Clubes de LALIGA

ASUNTOS MATERIALES	Valoración
Inversiones y finanzas sostenibles	8,94
Ética empresarial y prácticas anticorrupción	8,54
Uso de tecnologías inteligentes	5,43
Posicionamiento de marca sostenible	5,08
Transparencia fiscal	4,85

02 Clubes europeos

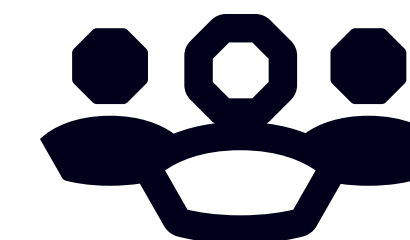
ASUNTOS MATERIALES	Valoración
Inversiones y finanzas sostenibles	5,80
Ética empresarial y prácticas anticorrupción	4,57
Composición del gobierno corporativo	3,50
Posicionamiento de marca sostenible	1,54
Uso de tecnologías inteligentes	0,50

03 Promotores

ASUNTOS MATERIALES	Valoración
Ética empresarial y prácticas anticorrupción	6,50
Inversiones y finanzas sostenibles	5,58
Posicionamiento de marca sostenible	2,42
Composición del gobierno corporativo	2,00
Gestión de comunicación, confianza y reputación	0,00



TOP 5 ASUNTOS DE CAPITAL HUMANO



La industria del deporte es cada vez más relevante no solo socialmente hablando, sino también desde el punto de vista económico. La creciente profesionalización del sector demanda a las organizaciones deportivas que adopten prácticas que los asemejen, cada vez más, a las compañías cotizadas.

Entre estas prácticas se encuentra la atracción y retención del talento, elemento clave para el crecimiento y creación de valor de las organizaciones. Conseguir que los empleados formen el mejor equipo posible, que se encuentren motivados y crean en el proyecto de la entidad, constituye hoy en día un reto para la mayoría de las empresas y organizaciones.

Las tendencias muestran que, cada vez más, otros factores diferentes al salario son los más relevantes a la hora de atraer y motivar a las personas como: la "Salud y seguridad de los empleados", la conciliación laboral, la identificación con los valores sociales de nuestro entorno. Establecer políticas de "Formación y desarrollo" y promoción, ayudará a las organizaciones deportivas a posicionarse como empleadores atractivos.

01 Clubes de LALIGA

ASUNTOS MATERIALES	Valoración
Formación y desarrollo	7,82
Salud y seguridad de empleados	6,48
Diversidad, equidad e inclusión	5,65
Bienestar y condiciones de trabajo	3,49
Fidelización y atracción de talento	3,18

02 Clubes europeos

ASUNTOS MATERIALES	Valoración
Salud y seguridad de empleados	6,21
Formación y desarrollo	3,02
Diversidad, equidad e inclusión	2,26
Fidelización y atracción de talento	2,00
Bienestar y condiciones de trabajo	1,11

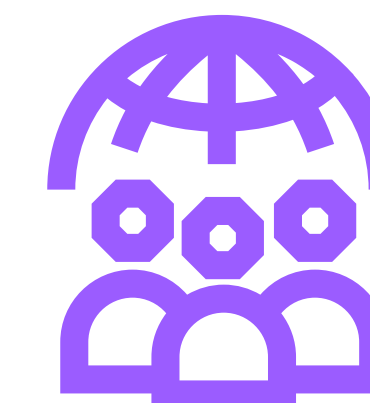
03 Promotores

ASUNTOS MATERIALES	Valoración
Salud y seguridad de empleados	7,00
Formación y desarrollo	2,83
Fidelización y atracción de talento	2,17
Bienestar y condiciones de trabajo	1,33
Diversidad, equidad e inclusión	0,67

TOP 5 ASUNTOS DE CAPITAL SOCIAL

Los clubes de LALIGA tienen una elevada sensibilidad y predisposición a formular estrategias sólidas en el ámbito del activismo social. Las fundaciones de los clubes, se han convertido en un gestor sólido de iniciativas sociales y han asumido el gran papel que tienen como agentes de cambio social. La estrategia de LALIGA permite avanzar hacia un modelo de gestión sostenible, donde la responsabilidad social debe de estar integrada en la gestión empresarial y en su visión estratégica.

La actividad intrínseca de la industria del deporte y del entretenimiento genera un impacto social, especialmente a nivel económico, generalmente positivo, por ello, los clubes han entendido que deben de trabajar por maximizar el impacto social positivo de su actividad y minimizar los negativos, especialmente a través de la adecuada planificación de sus eventos, en coordinación con las autoridades locales. De ahí la preocupación y ocupación en asuntos tan materiales como “la salud y seguridad de los clientes y productos” y en lugar de su poner el “acceso y asequibilidad de productos y servicios”.



01 Clubes de LALIGA

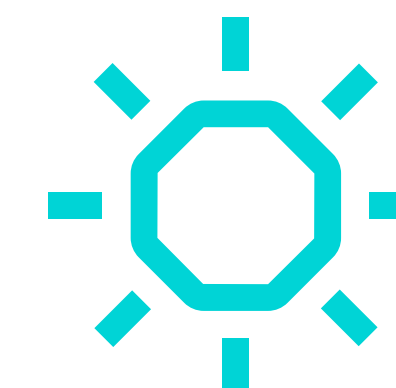
ASUNTOS MATERIALES	Valoración
Impacto social y proyectos de acción social	6,30
Acceso y asequibilidad del pd/sv	4,77
Diálogo con comunidades	4,64
Salud y seguridad de clientes y productos	1,54
Protección Derechos Humanos	1,49

02 Clubes europeos

ASUNTOS MATERIALES	Valoración
Salud y seguridad de clientes y productos	6,78
Acceso y asequibilidad del pd/sv	4,93
Protección Derechos Humanos	4,17
Impacto social y proyectos de acción social	3,42
Diálogo con comunidades	2,35

03 Promotores

ASUNTOS MATERIALES	Valoración
Salud y seguridad de clientes y productos	6,67
Protección Derechos Humanos	5,33
Acceso y asequibilidad del pd/sv	4,13
Impacto social y proyectos de acción social	2,63
Diálogo con comunidades	2,42



TOP 5 ASUNTOS DE MEDIO AMBIENTE

A excepción de los promotores deportivos vinculados al mundo del motor, el resto de las organizaciones deportivas, participan en una actividad económica poco intensiva en los impactos medioambientales, siendo este hecho sumamente significativo al identificarse en el análisis de la materialidad, como el elemento de menor impacto en la actividad deportiva.

Sin embargo, el mundo del deporte tiene la obligación moral de activar la excelente virtud expositiva, que nos otorga una sociedad altamente interesada en el consumo de contenido de entretenimiento deportivo, para promover acciones de sensibilización, concienciación y fomento de prácticas medioambientalmente respetuosas.

Junto con una mejora de la eficiencia energética, el diseño de un plan coherente de movilidad, y una razonable gestión hídrica y de residuos, los promotores deportivos deben ser modelos y líderes en el fomento de una sociedad sostenible y respetuosa con el medioambiente.

01 Clubes de LALIGA

ASUNTOS MATERIALES	Valoración
Adaptación cambio climático	4,25
Gestión eficiente de energía	4,07
Protección biodiversidad y ecosistemas	1,17
Contaminación aire, suelo, agua	1,14
Mitigación cambio climático	1,04

02 Clubes europeos

ASUNTOS MATERIALES	Valoración
Adaptación cambio climático	3,88
Mitigación cambio climático	3,39
Protección biodiversidad y ecosistemas	2,66
Gestión eficiente de energía	2,30
Economía circular, uso eficiente de recursos	2,24

03 Promotores

ASUNTOS MATERIALES	Valoración
Mitigación cambio climático	6,92
Adaptación cambio climático	5,67
Economía circular, uso eficiente de recursos	0,92
Contaminación aire, suelo, agua	0,00
Gestión eficiente de energía	0,00



CONCLUSIONES



LA SOSTENIBILIDAD COMO PALANCA DE CAMBIO

Los líderes deportivos generalmente ven el riesgo de perder la confianza de los aficionados como el principal impulsor de la inversión en sostenibilidad, reconociendo la necesidad de optimizar el entorno social, el impacto medioambiental en sus eventos y, en sus operaciones comerciales, como un elemento clave.

A su vez los stakeholders, ya sean socios comerciales, financiadores, la administración pública, o la propia sociedad, están exigiendo más transparencia y compromiso por parte de las organizaciones deportivas, esperando acciones concretas que vayan más allá del papel que ejerce en la actualidad el deporte.

En un futuro inmediato, el sector dará prioridad a la sostenibilidad, independientemente de las presiones externas y los extensos marcos de regulación en materia de reporting, dado que tendrá que repensar su papel en la sociedad, como un vehículo genuino para el cambio positivo, tanto a nivel mundial como dentro de las comunidades locales.

En cualquier caso, el adoptar e impulsar la “cultura de la sostenibilidad” también hay que verlo desde el ángulo positivo, como una forma de atraer nuevos aficionados, no solo retener a los actuales o no perder, atraer nuevos socios, partners, financiadores y de transmitir los valores intrínsecos en el deporte a la sociedad en su conjunto. En definitiva un nuevo driver competitivo, intangible y medible.





... DE UN ENFOQUE DE CUMPLIMIENTO A UN ENFOQUE DE OPORTUNIDAD

A CORTO PLAZO

LA SOSTENIBILIDAD GENERA

CONFIANZA

La necesidad de gestionar de forma ordenada los riesgos extra financieros pero que también tienen impacto financiero.

La obligatoriedad de dar respuesta a las exigencias de determinados grupos de interés.

A MEDIO PLAZO

LA SOSTENIBILIDAD OTORGA

CAPACIDADES DISTINTIVAS

Se presenta como una oportunidad la capacidad de valorar la creciente importancia del valor de los intangibles en las organizaciones.

La no gestión de las expectativas de determinados stakeholders puede suponer un riesgo para la supervivencia de la compañía.

A LARGO PLAZO

LA SOSTENIBILIDAD PROPORCIONA

ATRIBUTO DE LONGEVIDAD

Entender que es una palanca estratégica atender los principales desafíos sociales y medioambientales desde la propia actividad.

La innovación sostenible como elemento transversal para la creación de valor compartido.

La gestión proactiva de los stakeholders supone ventajas en la construcción de confianza a largo plazo.



FUENTES DE INFORMACIÓN





FUENTES DE INFORMACIÓN

ESTADOS DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA

- | | | |
|------------------|---------------------------|---------------------|
| Sevilla FC | SD Eibar | RC Celta |
| Valencia CF | FC Cartagena | Real Sociedad |
| Levante UD | Real Zaragoza | Real Betis Balompié |
| Villarreal CF | RCD Espanyol de Barcelona | Atlético de Madrid |
| Deportivo Alavés | | |

ESTADOS DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA

- | | | |
|-------------------|-------------------|---------------|
| Borussia Dortmund | Juventus de Turín | Vfl Wolfsburg |
|-------------------|-------------------|---------------|

ANÁLISIS INFORME GLOBAL SUSTAINABILITY BENCHMARK IN SPORTS (GSBS)

- | | | |
|------------------------|---------------|----------------------|
| Paris Saint Germain FC | Arsenal FC | Bayern de Múnich |
| AC Milán | Liverpool FC | Inter de Milán |
| Manchester City FC | Chelsea FC | Tottenham Hotspur FC |
| Manchester United FC | FC Schalke 04 | Werder Bremen |

-
- | | | |
|----------------|-----------|-----------|
| Dorna Sports | Wimbledon | Formula E |
| Extrem E | Formula 1 | |
| Premier League | NFL | |

01 Clubes de LALIGA



02 Clubes europeos



03 Promotores



EDITA: Consejo General de Economistas de España y LALIGA

ISBN : 978-84-18495-59-5

Madrid (España). 2023

COPYRIGHT: LALIGA y CGE

Este estudio/informe ha sido elaborado por:

**Responsable Área Responsabilidad
Social Corporativa LALIGA**

D. David Baixauli Soria

Los miembros del Servicio de Estudios del CGE:

Dr. Salvador Marín-Hernández

Dra. Esther Ortiz-Martínez

Dra. Isabel María García-Sánchez

Dra. Beatriz Aibar-Guzmán

LALIGA



economistas
Consejo General