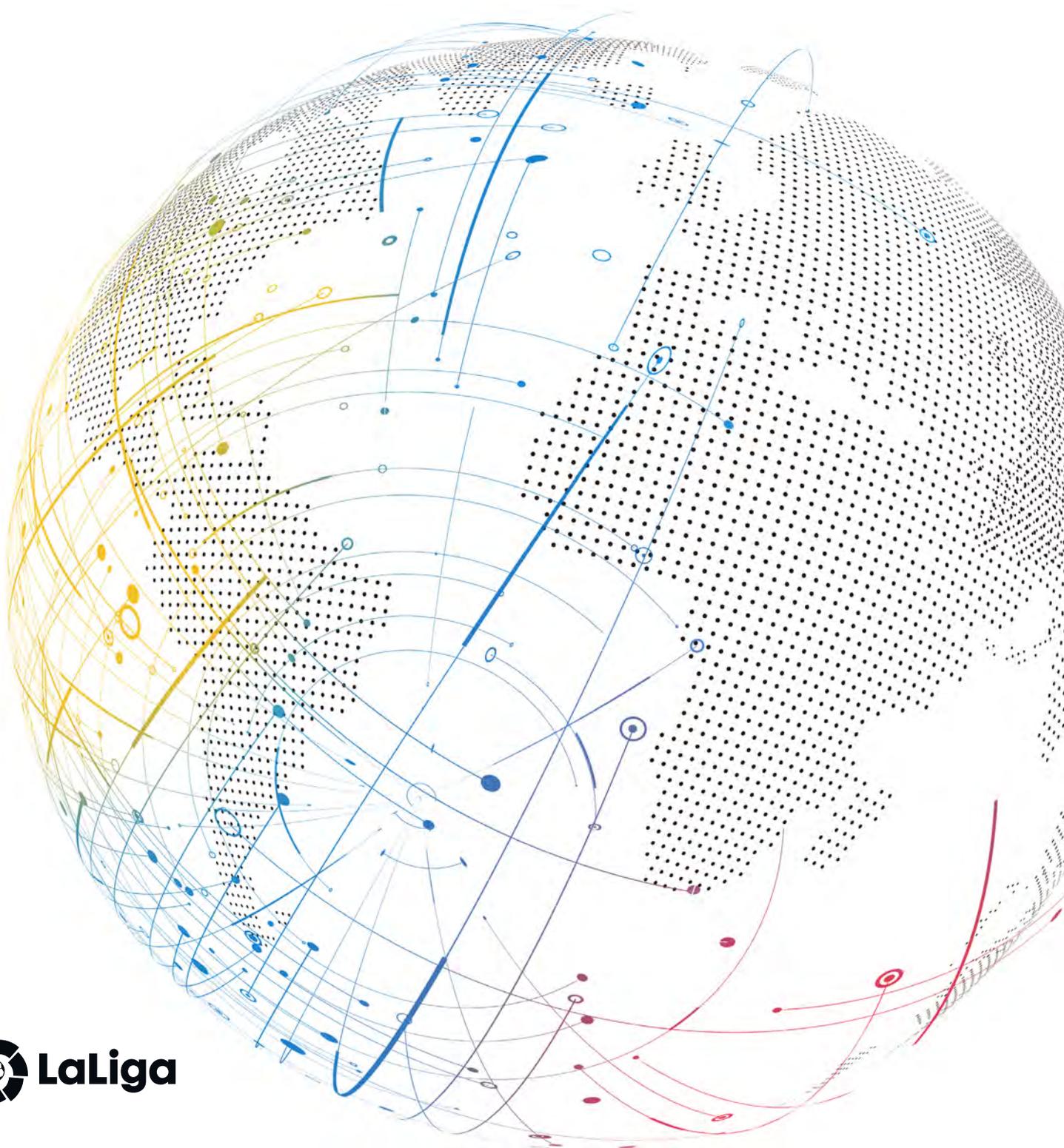


Responsabilidad Social Corporativa LaLiga

2018/19





LaLiga Santander

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de este libro puede ser reproducida o transmitida en forma alguna ni por medio alguno, electrónico o mecánico, incluidos fotocopias, grabación o por cualquier sistema de almacenado y recuperación de información, sin permiso escrito del editor.

Edita: Liga Nacional de Fútbol Profesional

C/ Torrelaguna, 60 • 28043 Madrid

Depósito legal: M-13518-2018

ÍNDICE

- 1. Carta del presidente 6**
- 2. LaLiga de un vistazo 10**
 - Temporada 2018/19 en cifras 12
 - Líneas Estratégicas de LaLiga 20
 - Primera Etapa (abril 2013 – junio 2016) 20
 - Segunda Etapa (julio 2016 – presente) 21
 - Modelo de negocio 22
 - LaLiga como organizador de competiciones 23
 - LaLiga como productor de contenido 30
 - LaLiga como comercializador de contenido 36
- 3. LaLiga como regulador: solvencia y crecimiento para el sector del fútbol profesional 44**
 - Cumplimiento y Regulación Financiera 46
 - El Control Económico “A Priori” de LaLiga 46
 - El apoyo de LaLiga a los clubes para el cumplimiento financiero 52
- 4. Buen Gobierno: el camino hacia las mejores prácticas corporativas 56**
 - Gobierno Corporativo 58
 - Estructura de gobierno y administración de LaLiga 60
 - Retribuciones 65
 - El Cumplimiento en LaLiga 66
 - Integridad 67
 - Transparencia 72
 - La gestión de riesgos de LaLiga 72
 - Conclusiones del análisis de riesgos 73
- 5. LaLiga comprometida con su entorno 74**
 - Personas 76
 - Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento 82
 - Carreras profesionales: Talento, Cultura y Formación 91
 - Transformación Digital e Innovación 98
 - LaLiga inmersa en una transformación digital interna 98
 - Expandiendo la cultura de innovación de LaLiga 102
 - Cuidado del planeta 108
 - LaLiga comprometida con las mejores prácticas 108
 - El camino hacia un fútbol profesional ambientalmente responsable 111
 - Comunidad y desarrollo 114
 - El fútbol como motor de desarrollo económico 114
 - Comprometidos con la sociedad 116
 - Relaciones institucionales por el deporte 129
- 6. La Visión de LaLiga 130**
- 7. Anexos 134**
 - Anexo I. Acerca de este informe 136
 - Anexo II. Estudio de Materialidad [102-46] 137
 - Anexo III. Índice del Estado de Información No Financiera 140
 - Anexo IV. Índice GRI 145
 - Informe de revisión del EINF 154



LaLiga

Carta del presidente



La responsabilidad social se ha convertido en una herramienta que ha contribuido a mejorar la capacidad de recuperación de la economía, y son cada vez más, las organizaciones y grandes corporaciones que, junto con el estímulo de los estamentos públicos, reconocen que adoptar un comportamiento socialmente responsable es tan necesario como beneficioso.

Sostenibilidad y excelencia son dos conceptos que no están reñidos entre sí, y que la búsqueda y aplicación de los mismos en los actuales modelos de gestión empresarial, deben de convertirse en el objetivo primordial de cualquier organización, para que los impactos que ésta genera en su entorno sean

elementos claves del desarrollo para la economía, la sociedad y el medio ambiente, legados éstos que debemos de preservar por el bien y el futuro de todas nuestras próximas generaciones.

En este sentido el fútbol profesional español destaca por su dimensión económica dentro de una industria cada vez más globalizada y genera unos efectos positivos en la sociedad que debe identificar y potenciar.

Para LaLiga la Responsabilidad Social Corporativa se ha convertido en un elemento de orientación y de apoyo al desarrollo de prácticas sociales, éticas y responsables, que tienen vocación de permanencia y, sobre todo, con una absoluta implicación, convicción y

compromiso por parte de la alta dirección y de cada uno de sus clubes.

Se ha convertido en una idea transversal que afecta en estos momentos a la totalidad de los ámbitos de gestión de la asociación, que utilizando como eje vertebrador el fútbol, están impulsando múltiples iniciativas con el firme propósito de que su actividad suponga un modelo a seguir, en el cambio de paradigma de la gestión del deporte profesional. Una organización respetuosa con sus asociados, que busca la mejora de su gestión como bastión del cambio, potenciando y captando el talento como motores de los procesos adaptativos al cambio, y liderando la transformación de una industria, que vela por el desarrollo del depor-

te, los deportistas y la sociedad, más allá del propio fútbol.

LaLiga tiene como objetivo ser una organización respetuosa con sus asociados, que busca la mejora de su gestión como palanca de cambio, potenciando y captando el talento como motores de los procesos adaptativos al mismo, y liderando la transformación de una industria, que vela por el desarrollo del deporte, los deportistas y la sociedad, más allá del propio fútbol.

LaLiga ha entendido que el término Responsabilidad Social hace referencia al buen gobierno de una organización, a una gestión ética y sostenible en el plano económico y, más ampliamente, a la puesta en marcha de un con-

junto de compromisos de carácter voluntario que ha adquirido para gestionar su impacto en el ámbito laboral, social, ambiental y económico.

Se puede constatar que, en esta nueva etapa de LaLiga, se ha acometido un profundo programa de reestructuración y transformación que desde hace algunos años se ha llevado a cabo para modernizar y mejorar nuestra competitividad.

LaLiga ha mejorado significativamente en su desempeño de negocio, operativo, y financiero, ha incorporado mejoras estructurales en su gestión, procesos y cultura y ha sido capaz de abordar e integrar con éxito la internacionalización de la marca.

Más allá de la esfera económica, el fútbol es capaz de generar un gran impacto en funciones adicionales dentro de la sociedad. En particular, el 54% de la población española considera que la mayor contribución del fútbol profesional se produce sobre la “Marca España” (segundo concepto que más contribuye al refuerzo de dicho concepto, por detrás del turismo), y un 33% sobre la generalización de hábitos de vida saludables.

El fútbol profesional, además de constituir a una importante fuente de aportación a la economía española y un yacimiento de empleo para el país, contribuye de forma muy determinante en funciones adicionales, que son esenciales para el desarrollo equilibrado de nuestra sociedad.

LaLiga tiene claro que la clave para que un proyecto funcione, es aunando objetivos empresariales y sociales, bajo la batuta de la innovación y diferenciación, en pro de un crecimiento económico positivo y rentable.

Fruto del análisis de las expectativas de sus agentes, LaLiga ha decidido priorizar los aspectos de RSC en función de su relevancia, de tal forma que ha identificado la necesidad de establecer sus ejes estratégicos en dos dimensiones (uno interno asumido en la propia organización, y otro externo centrado en los clubes), vertebrando los aspectos que considera esenciales en tres planos de actuación, la organización de la competición, la comercialización, protección y promoción de los derechos televisivos, y la regulación asociativa.

Una de las principales preocupaciones de LaLiga, que se convirtió una de las principales líneas de actuación, fue el restablecimiento y

fortalecimiento de la situación económica del fútbol profesional, lo que supuso la puesta en marcha de mecanismos de saneamiento y control económico. La entrada en vigor de las normas de UEFA sobre el Fair Play Financiero, que se instauraron en el seno del fútbol europeo, no afectaban a la totalidad de los clubes de LaLiga, y además, su valor correctivo actuaba en base a escenarios económicos pasados, sin reaccionar de forma proactiva ante posibles desequilibrios económicos futuros.

LaLiga, en un ejercicio de responsabilidad, decide dar un paso más adelante, y en un proceso de autorregulación de sus asociados, crea la Norma de Elaboración de Presupuestos más popularmente conocida como Control Económico “A Priori”, que explora y transita desde cuentas auditadas hasta estimaciones presupuestarias de ejercicios económicos futuros, reguladas en su elaboración, con los objetivos de corregir una situación económica preocupante, y asentarse las bases de un crecimiento sostenible del conjunto de los clubes que integran la asociación.

Se insistió en el saneamiento financiero y el crecimiento sostenible de nuestros asociados, porque se tenía el convencimiento de que el restablecimiento patrimonial y el crecimiento económico, se traduciría entre otras cosas, en aumento de su actividad social, y se consideraba que utilizar la experiencia adquirida en la organización del fútbol profesional para la mejora de su entorno era sumamente necesario, pues ayudaría a diseñar iniciativas sociales y corporativas de éxito.

La gestión transparente y la buena gobernanza de la asociación, fue el segundo aspecto que se abordó dentro del plan de actuación, basado en el firme convencimiento de que los aspectos de transparencia y buen gobierno fueran el santo y seña de LaLiga.

Se desarrolló una verdadera política de cumplimiento normativo, que abarcaba tanto a la propia asociación, como a los clubes. Y se hizo tanto en el plano jurídico (cumplimiento de la ley), como en el regulatorio (satisfacción de las regulaciones sectoriales, de procedimientos, de seguridad en los estadios), etc.

Se mantuvo una posición activa, tanto a nivel nacional como internacional, en la defensa del uso ilegal de su imagen y sus activos analógicos y, digitales, colaborando estrechamente con organismos públicos para la ayuda y formación en la lucha contra la pira-

tería, e impulsando a los distintos organismos nacionales e internacionales encargados del mismo, a liderar la erradicación de la violencia en el deporte.

Para poder vehiculizar todos los retos relacionados con la responsabilidad corporativa y dar respuesta a los compromisos con los diferentes grupos de interés, se ha impulsado como tercer eje esencial un proceso para la definición del Plan Director de RSC LaLiga acuñado con el distintivo del “Fair Play Social”, que trata de adaptar los mencionados compromisos a los objetivos de la asociación y a su interacción con sus principales stakeholders. Con este Plan Director, LaLiga pretende contar con un instrumento que integre todas las iniciativas éticas, ambientales y sociales, con visión a largo plazo, estableciendo una serie de compromisos acordes a estándares internacionalmente reconocidos, con el firme propósito de que se nos identifique como un referente del deporte internacional.

La FUNDACION LaLiga ha sido el principal brazo armado de las actividades sociales, que ha centrado todos sus esfuerzos en orquestar acciones en el ámbito comunitario, cultural e institucional. A través de diferentes acciones, se han apoyado proyectos que promueven y fomentan los valores positivos del deporte, como el juego limpio, la deportividad, el trabajo en equipo, la integración y el respeto, conjuntamente con el firme propósito de erradicar la violencia en el fútbol y las conductas contrarias al buen orden deportivo.

Se ha apostado por un método educativo y cultural como elemento fundamental para divulgar y compartir el conocimiento para la mejora del desempeño profesional. Esta apuesta por la formación se ha traducido en la organización continua de jornadas formativas, y la publicación de múltiples documentos y libros académicos en el ámbito de la gestión deportiva. Se han realizado innumerables proyectos innovadores e inclusivos que utilizan el fútbol como eje para la normalización de la práctica deportiva en colectivos vulnerables de la sociedad, que integran y mitigan problemas sociales de ámbito nacional, traspasando nuestras fronteras hasta países como México, San Salvador, así como en India, África y Jordania.

Por último, resaltar que en esta nueva era de las tecnologías, donde son necesarias de forma acelerada los procesos de adaptación al

cambio, y las alianzas como elemento impulsor de las actividades organizacionales, se ha suscitado desde LaLiga la necesidad de proyectar a la sociedad, las oportunidades, fortalezas, y recursos con los que cuenta el mundo del fútbol profesional, en apoyo de otros colectivos deportivos y socioculturales.

Informar, fomentar y contribuir al desarrollo de otras disciplinas deportivas, así como facilitar su práctica a deportistas de élite y aficionados, es una premisa básica impuesta, con el único fin de facilitar y auspiciar los valores que proporciona el deporte, con independencia del origen de los mismos.

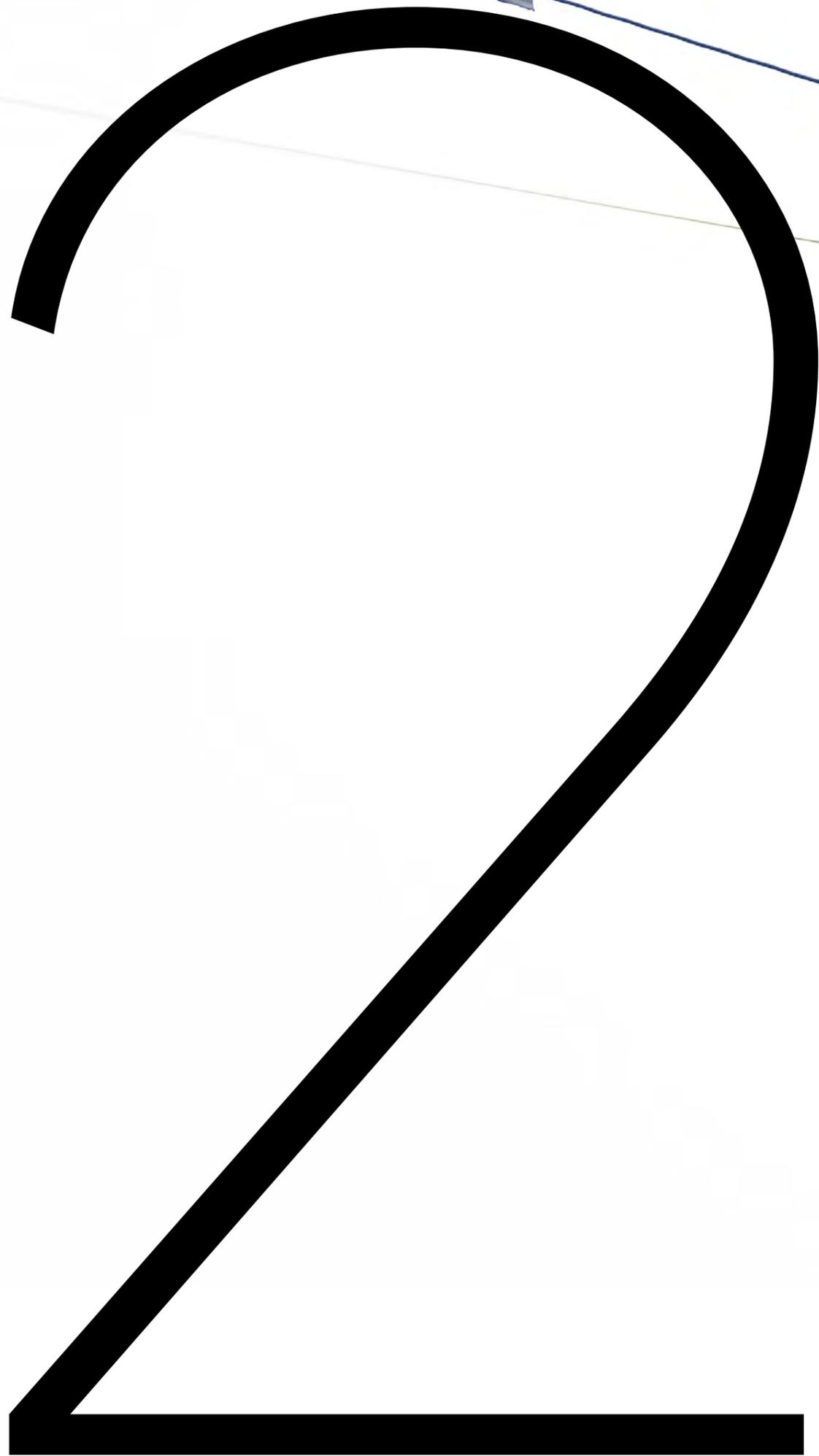
La contribución solidaria al desarrollo del fútbol base, y la protección oficial del fútbol aficionado, son considerados por LaLiga elementos básicos por los que se debe garantizar su desarrollo y práctica en las mejores condiciones posibles, consolidando y poniendo en marcha iniciativas que garantizan su crecimiento de forma sostenible.

El fomento del asociacionismo deportivo y la integración laboral de exjugadores profesionales de fútbol, son el cierre de los aspectos vertebradores de la acción social y responsable que acomete LaLiga. El armonizar la práctica colectiva del deporte, fomentar las reglas de actuación y garantizar el desarrollo más allá de la vida deportiva de un jugador, son elementos claves que cierran el marco completo de actuación en materia de Responsabilidad Social Corporativa.

La sociedad espera de nosotros que podamos satisfacer las inquietudes colectivas que las instituciones públicas no pueden atender. Debemos de asumir este reto como un fin y no como una causa y, aquellas organizaciones que representan sentimientos, pasiones y sueños de millones de aficionados al mundo del fútbol, no pueden quedar al margen de dichas obligaciones. Tenemos la inmensa responsabilidad de corresponderles y no defraudarles y, para ello, el fútbol profesional se compromete con firmeza a asumir el liderazgo para la resolución de los desafíos sociales.

Más que una gran responsabilidad, lo que tenemos es una gran oportunidad de crecer con soluciones transformadores más colaborativas, culturales y creativas.

Javier Tebas
Presidente de LaLiga



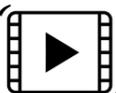
LaLiga
de un vistazo

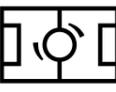


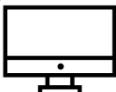
Temporada 2018/19 en cifras

Principales fuentes de ingresos del fútbol profesional (INCN)

 Patrocinio, licencias y otros
77.345 (miles €)

 Derechos audiovisuales
1.864.519 (miles €)

 Servicios de mantenimiento de complejos deportivos
12.255 (miles €)

 Servicios digitales y tecnológicos
3.096 (miles €)

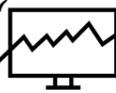


Ingresos accesorios del fútbol profesional

 Ingresos financieros
329 (miles €)

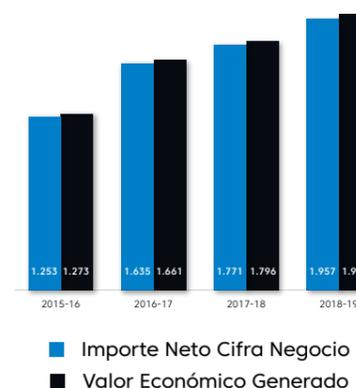
 Ingresos procedentes de entidades públicas
4.145 (miles €)

 Ingresos accesorios y otros
25.917 (miles €)

 Otros ingresos
4.426 (miles €)

Las decisiones de inversión y la estrategia de crecimiento de LaLiga están guiadas por una coherencia superior respecto a sus activos. Las prácticas de negocio sostenibles y el seguimiento de los más altos estándares profesionales han supuesto una garantía para cumplir con sus compromisos financieros.

Importe Neto Cifras Negocio Vs Valor Económico Generado (Mm €)



Valor Generado 2018-19	Miles de €
Patrocinio, licencias y otros	77.783
Comercialización Derechos Audiovisuales	1.864.519
Prestación servicios mantenimiento recintos deportivos	12.255
Prestación servicios digitales y tecnológicos	3.096
Importe neto de la cifra de negocios	1.957.653
Quinielas	4.145
Ingresos procedentes de entidades publicas	4.145
Ingresos accesorios y otros	25.917
Ingresos financieros	329
Otros ingresos	4.426
Total Valor Económico Generado	1.992.470

Diferentes empresas, misma hoja de ruta.

LaLiga es una Asociación de Derecho Privada compuesta por sus 42 clubes/SAD afiliados, esto implica una carencia de propietarios, al contrario de lo que sucede con las S.A y S.L.

Con el fin de dar respuesta a los retos de su estrategia, LaLiga ha creado en los últimos años diversas empresas. LaLiga Servicios Digitales S.L.U por ejemplo, nació con el objetivo de funcionar como la pata tecnológica de LaLiga y potenciar su lucha contra la piratería.



“La Quiniela”, el juego de azar basado en las divisiones profesionales de fútbol. Es otra importante fuente de ingresos para LaLiga. Por este motivo, LaLiga ha impulsado recientemente el lanzamiento de una App basada en este clásico de la sociedad española.

Durante el año 2019, ha supuesto un total de 4.145 (miles €) de beneficio para LaLiga.

Distribución de valor

 **Costes operacionales**
1.930.982 (miles €)

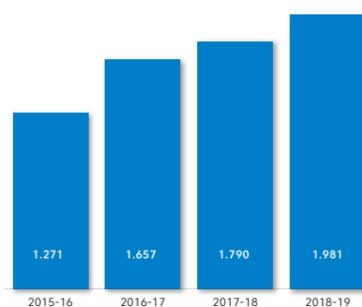
 **Inversión en la comunidad**
24.678 (miles €)

 **Sueldos y salarios**
26.713 (miles €)

 **Financiero y de cambio**
644 (miles €)

 **Administraciones públicas**
7.487 (miles €)

Valor Económico Distribuido (Mm €)



Con un incremento del 10,4% en sus ingresos respecto a la temporada 17/18, LaLiga hace una muestra de solidez financiera que garantiza la ampliación de sus contribuciones a la sociedad y a las comunidades donde operan.



Valor Distribuido 2018-19	Miles de €
Gastos gestión comercial Patrocinios, licencias y otros	38.485
Gastos Comercialización Derechos Audiovisuales	1.768.730
Gastos Prestación servicios mantenimiento recintos deportivos	8.959
Gastos Servicios exteriores	87.565
Otros gastos de gestión corriente	27.452
Total Costes Operacionales	1.931.191
Total Sueldos y Salarios	26.713
Total Pagos a las Administraciones Públicas	7.487
Total Inversiones en la Comunidad	24.678
Convenio con R.F.E.F.	15.597
Convenio Fundación del Fútbol Profesional	1.540
Convenio AFE	3.000
Donación Asociación Fútbol Femenino	1.600
Convenio LaLiga 4Sports	2.941
Total Financieros y de cambio	644
Total Valor Económico Distribuido	1.990.713
VALOR ECONOMICO RETENIDO	1.757



**FUNDACIÓN
LaLiga**

LaLiga Servicios
Digitales S.L.U

Sociedad Española de
Fútbol Profesional, S.A.U
SEFPSAU

Oficinas
Internacionales

Servicios,
Infraestructuras y
Mantenimientos en el
Deporte, S.L.U

LNFP FZE

LaLiga (USA)
Inc.

LNFP FZE
(100% LaLiga)

LNFP FZE
(100% LaLiga)

LNFP FZE
(100% LaLiga)

LaLiga North
America LLC

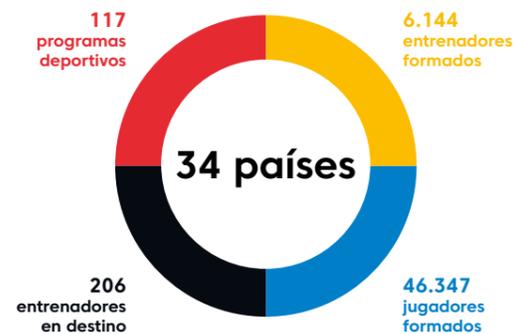
Al 30 de junio de 2019 LaLiga es la Asociación dominante de las entidades jurídicas reseñadas anteriormente, siendo todas ellas jurídicamente dependientes de LaLiga:

- Sociedad Española de Fútbol Profesional S.A.U.
- Servicios, Infraestructuras y Mantenimientos en el Deporte, S.L.U.
- LaLiga Servicios Digitales, S.L.U.
- LNFP FZE
- LaLiga (USA) Inc
- LaLiga South Africa Proprietary Limited
- Beijing Spanish Football League Consulting Co., Ltd.
- LaLiga Singapore Pte.Ltd

LaLiga Football Projects

es uno de los pilares en la estrategia de desarrollo internacional de LaLiga.

- MISIÓN.** Exportar la experiencia de los profesionales del fútbol español al resto del mundo.
- OBJETIVOS.** Diseminar los valores y cultura de LaLiga desarrollando proyectos deportivos



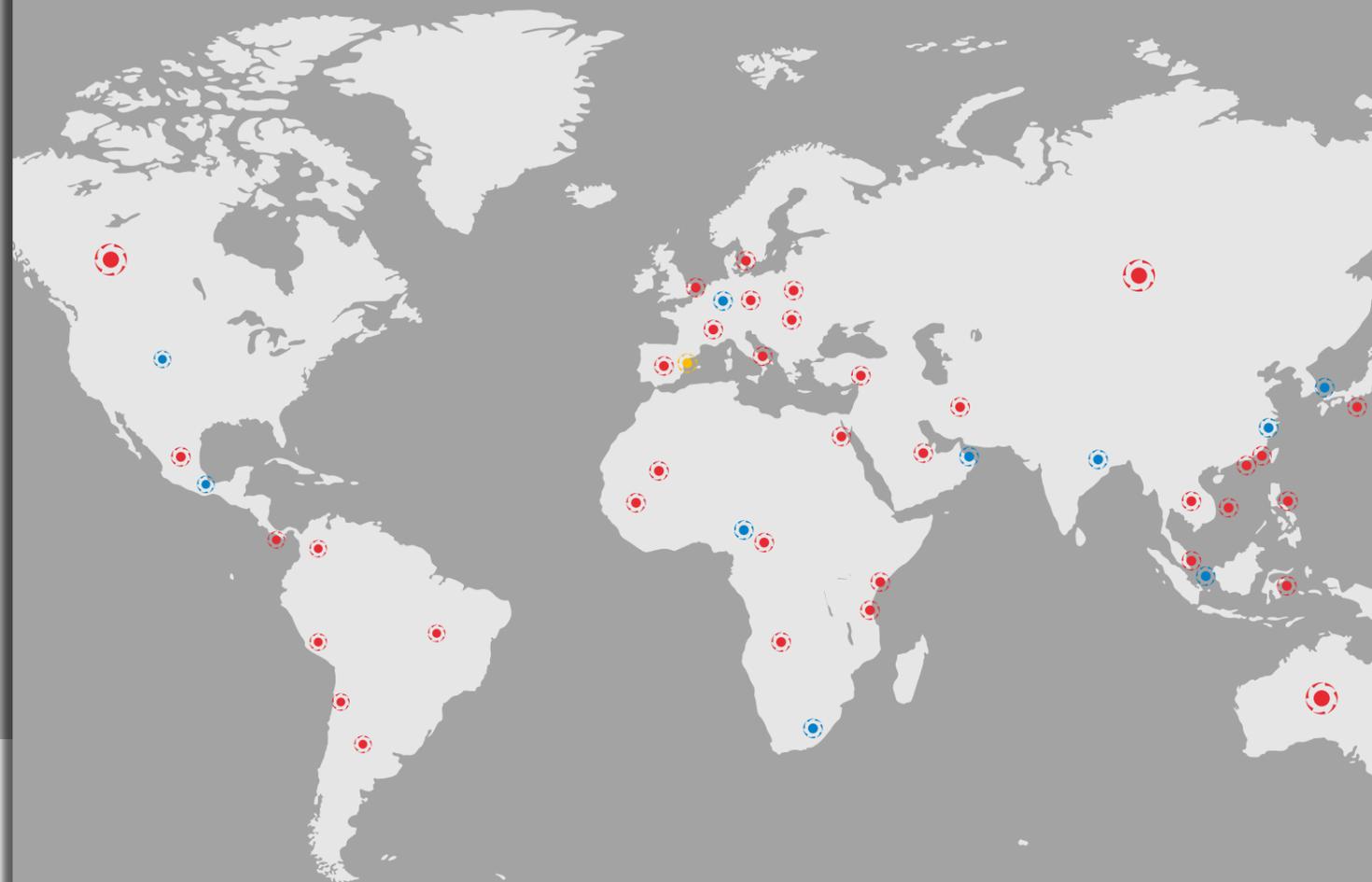
Ingresos Totales de LaLiga en 2018-19
1.987 MM €



Crecimiento de los ingresos audiovisuales (M€)



Grandes magnitudes de LaLiga



30%



89% empleados en contrato indefinido

70%

36,55 años edad media de la plantilla

Formación

LaLiga impulsa cada año múltiples iniciativas y programas **formativos** con el objetivo de ayudar a crecer personal y profesionalmente a sus empleados.



22 horas/empleado 12.436 horas



Reducción de la deuda con la Agencia Tributaria de 563 Mn €.

Incremento en la asistencia a los estadios



Premio Best Employer Brand

otorgado en los LinkedIn Talent Awards.



LaLiga & Fútbol Femenino

LaLiga, a pesar de no ser el organizador de las competiciones de fútbol femenino, decidió involucrarse activamente.

EXPANSIÓN INTERNACIONAL TV, MEDIOS ONLINE, CANALES OFF LINE. Programas de promoción y difusión del Fútbol Femenino.

IMPULSAR Y DINAMIZAR 13 CLUBES. Con apoyo a estructuras de gestión.

AUMENTO DE VISIBILIDAD 36 CLUBES. Con apoyo a programas de difusión.

CREACIÓN DE VALOR 253.871 ESPECTADORES. En 11 partidos.

Proyecto Mediacoach

Conjunto de productos que tienen como objetivo proveer a los clubes de las mejores herramientas de análisis e información para mejorar el rendimiento, la seguridad de los jugadores y la competitividad de la competición.



LaLiga se compromete con el deporte español a través del proyecto **LaLigaSports**

De la mano de las federaciones deportivas, el objetivo es mejorar las condiciones del deporte español.

Además de la ayuda económica, a través de este proyecto LaLiga pone su experiencia y equipo a disposición del deporte español.



Foco en la INTEGRIDAD y el juego limpio

7 mil partidos aproximados **100%** partidos celebrados

183 talleres de integridad

2.800 jugadores aproximados



30 investigaciones abiertas

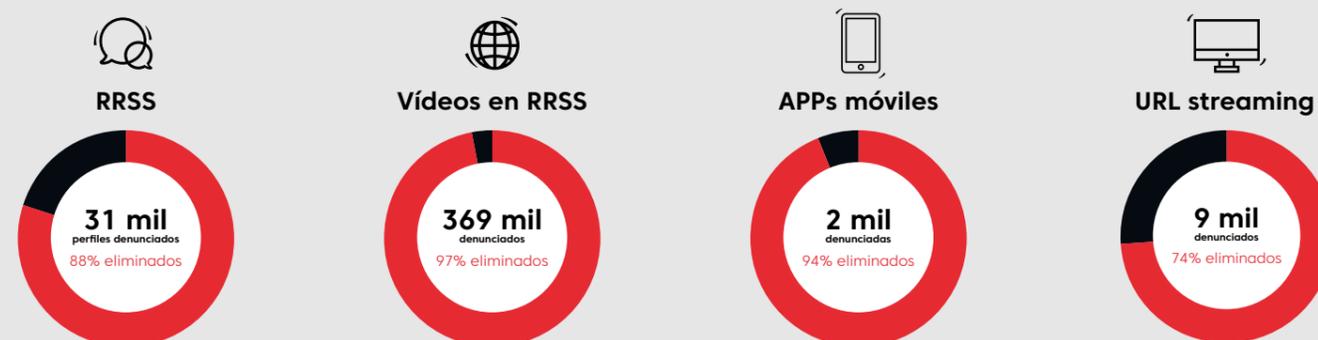
11 denuncias

19 alertas a la DGOJ



LaLiga es pionera en la lucha contra la piratería

Las claves del éxito en este área son el desarrollo de software propio, un gran equipo técnico y legal, la monitorización a tiempo real y el compromiso pleno del comité de dirección.



FUNDACIÓN LaLiga

EDUCACIÓN-INFANCIA 12.124 escolares

DEPORTE Y VALORES 88 formadores 1.249 beneficiarios directos

GÉNERO 2.182 niñas/os

INCLUSIÓN SOCIAL 30 equipos LaLiga Genuine 993 jugadores+entrenadores

FORMACIÓN 16 jornadas 495 profesionales

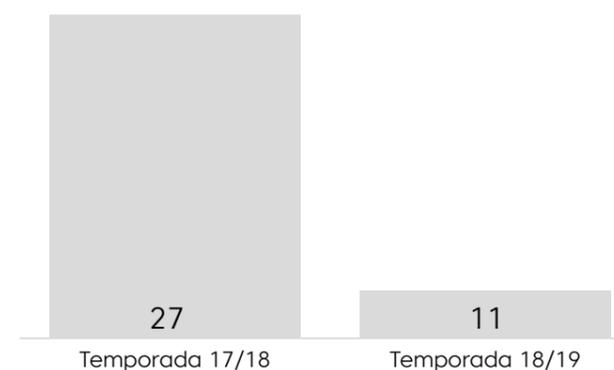
FAIR PLAY SOCIAL 22 clubes visitados

Acuerdo pionero con



para impulsar la transparencia en los clubes.

Número de denuncias por corrupción deportiva ante la Policía Nacional



LaLiga | GENUINE | Santander

¿QUÉ ES?
Es una Liga de fútbol integrada por equipos del colectivo de personas con discapacidad intelectual.

Líneas Estratégicas de LaLiga

Primera Etapa (abril 2013 – junio 2016)

Desde un punto de vista estratégico, la primera etapa de la actual presidencia de la Asociación se centró fundamentalmente en la mejora de la imagen nacional e internacional de la competición. Al mismo tiempo, se articularon las tres bases para la supervisión económica de los clubes y SAD, que han contribuido a su transformación financiera y

a la recuperación de su solvencia. Ambos aspectos tenían como objetivo último la consolidación de un producto de entretenimiento sostenible y que resultase comercializable en todo el mundo y a todos los públicos. Enfocados en ese objetivo, se actuó intensamente sobre las siguientes líneas prioritarias:

Control económico	Implantación del Control Económico “a priori”. Iniciativa pionera en el deporte a nivel mundial. Primera vez que se establece una regulación aplicable a toda la competición para la elaboración de presupuestos que sirvan para el control económico financiero de los clubes.
Lucha contra la piratería	Mantenimiento de una posición activa, nacional e internacionalmente, en la defensa del uso ilegal de la imagen de LaLiga y de sus activos fundamentalmente digitales. Colaboración con organismos públicos para la ayuda y la formación en la lucha contra la piratería. Importantes éxitos judiciales en este sentido.
Internacionalización	Apertura de oficinas en zonas estratégicas: Oriente Medio, Asia, África y EEUU.
Lucha contra la violencia	Liderazgo de los distintos organismos nacionales e internacionales encargados de erradicar la violencia del deporte.
Lucha contra los amaños	Liderazgo tanto tecnológico como institucional (a nivel nacional e internacional) en la detección y denuncia de amaños de partidos y apuestas ilegales.
Transparencia	Desarrollo de la función de “Cumplimiento” en LaLiga. Liderazgo de la extensión de la transparencia y buenas prácticas corporativas para todos los clubes miembros de la competición mediante la exigencia, como requisito de inscripción, de la implantación de la función de cumplimiento.
Mejora del producto audiovisual	Incremento de asistencia y mejora de la imagen de los estadios (p.ej. césped, iluminación, instalaciones, homogeneidad de los equipos, etc.) Elaboración del reglamento sobre la retransmisión televisiva que establece el patrón para la producción y realización de la grabación audiovisual de las competiciones oficiales de carácter profesional. Esta iniciativa propicia la consolidación de un estilo común, que fomenta la integración de la competición, el cumplimiento de la reglamentación vigente sobre la celebración de los partidos y el valor del producto, convirtiéndose en una herramienta para potenciar la marca de LaLiga e incrementar el valor de sus activos.

Segunda Etapa (julio 2016 – presente)

La segunda etapa de la actual presidencia se está orientando estratégicamente- una vez establecidas las bases económicas (control económico) y sociales (erradicación de la violencia y lucha contra los amaños) de la competición-, hacia la mejora del producto y el incremento de su relevancia y conocimien-

to de marca, con el objetivo último de incrementar el valor de los derechos audiovisuales en particular y del fútbol como negocio en general. Si bien se continúa trabajando en las líneas ya fijadas en la primera etapa, en este segundo ciclo las líneas de acción pasan a ser:

Mejora del producto audiovisual	Incremento de la inversión en tecnología de retransmisión. Mejora en el posicionamiento de la competición a la cabeza de los eventos y competiciones a nivel internacional en cuanto a los medios utilizados en la retransmisión.
Comunicación	Traslado de la imagen de LaLiga en todas sus facetas, superando las meramente deportivas. Homogeneización y consolidación de una “Marca LaLiga” sólida, reconocible, atractiva y consciente con el momento que atraviesa la competición a nivel deportivo y económico financiero.
Relevancia en redes sociales	Proyecto Microsoft. Desarrollo de un área específica para incrementar la presencia en las plataformas digitales como requisito para el aumento del valor de los derechos audiovisuales de los clubes.
Internacionalización y nuevos canales	Transformación de LaLiga en una competición de influencia global. Incremento del valor de los derechos audiovisuales en el ámbito internacional. LaLiga Global Network: selección inicial de 60 nuevos profesionales de primer nivel, entre 12.600 candidatos, para representar los intereses de LaLiga en una serie de mercados (40 ciudades) estratégicos a nivel mundial. Nuevas contrataciones cada año. Acuerdos estratégicos y creación de Joint Ventures con agencias deportivas líderes en los distintos continentes para la promoción de LaLiga a nivel internacional. Impulso de los nuevos canales de distribución audiovisual “OTT”.
Business Intelligence and Analytics	Iniciativa orientada a centralizar, organizar, preparar y proporcionar toda la información necesaria para que la toma de decisiones esté basada en datos. Posibilitar un mayor conocimiento de los grupos de consumidores actuales e incorporación de nuevos contenidos.
Imagen de marca LaLiga	Línea estratégica fundamental, dirigida a convertir a LaLiga en una marca líder en la industria del entretenimiento, compitiendo con otras competiciones (Premier, NBA, etc.) y otros negocios (Netflix, HBO, etc.) con el objetivo de incrementar el valor de los derechos audiovisuales. Objetivo de incrementar dos indicadores de marca clave: recuerdo y percepción.

Modelo de negocio

La Liga de Fútbol Profesional (LaLiga) fue fundada el 26 de julio de 1984. Es una asociación deportiva integrada por todas las sociedades

anónimas deportivas y clubes de fútbol españoles que participan en competiciones oficiales profesionales de ámbito nacional.

ROL

Comercialización

Comercialización de activos.
Servicios a clubes.

Producción

Gestión de las infraestructuras.
Cuidado y mejora audiovisual.

Organización

Control Económico.
Papel regulador y sancionador.

Gestión del valor compartido

RESPONSABILIDAD

Clubes

Reparto de beneficios.
Transmisión de buenas prácticas de gestión y modelo empresarial.

Contenido

Desarrollo de marca.
Lucha contra la piratería.

Competiciones

Lucha contra la violencia.
Lucha contra la corrupción.

LaLiga goza de autonomía jurídica en su organización y funcionamiento. La principal labor de la Asociación, además de velar por los intereses de sus asociados, es la organización de las competiciones de fútbol profesional en coordinación con la RFEF.

Por otra parte, desde la entrada en vigor de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, LaLiga ha venido ejerciendo las funciones de tutela, control y supervisión económica, todo ello, de conformidad con lo previsto en el artículo 41.4 b) de La Ley del Deporte y en los Estatutos Sociales y en el Reglamento General de LaLiga.

La entrada en vigor en mayo del 2010 de las nuevas reglas de control financiero propugnadas por la UEFA, supuso un estímulo para que LaLiga formulara un sistema de supervisión económica aplicable a todos los Clubes

y SAD afiliados, mucho más amplio que el promulgado por las instituciones europeas. En consecuencia, LaLiga en coordinación con la RFEF definió el reglamento de Control Económico que entraría en vigor con el arranque de la temporada 2013/14. Desde la entrada en vigor del mismo, se han mejorado notablemente tanto la solvencia como la situación patrimonial del conjunto de afiliados a LaLiga.

Más adelante, el Real Decreto 05/2015 del 30 de abril estableció la venta colectiva de los derechos audiovisuales de los Clubes de LaLiga a partir de la temporada 2016/2017. Esto conllevó que LaLiga gestionase de manera centralizada la venta de los derechos audiovisuales, impulsando un aumento en la generación de ingresos para todo el fútbol español derivado de un aumento en el poder de negociación con los operadores.

LaLiga como organizador de competiciones

Desde el año 1984, la responsabilidad de organizar las ligas profesionales pertenece a LaLiga, labor que originalmente recaía en la Real Federación Española de Fútbol (RFEF) desde el nacimiento de las competiciones profesionales en la temporada 1928-1929.

Las competiciones profesionales que organiza LaLiga son las siguientes:



La Primera División de España, también denominada LaLiga o, por motivos de patrocinio, LaLiga Santander.

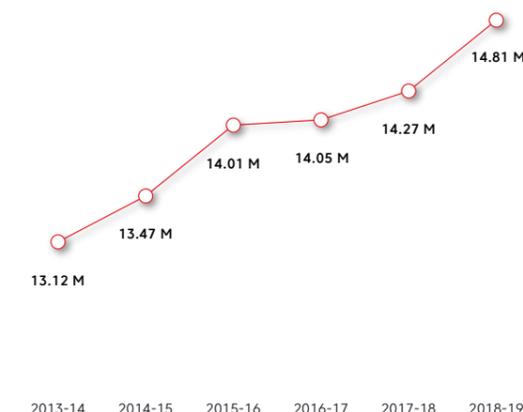


La Segunda División de España, también denominada LaLiga 1|2|3 por motivos de patrocinio, cuenta al igual que la anterior con carácter profesional.

competiciones y ligas, las peticiones de los clubes, históricos de asistencias y audiencias, otros eventos relevantes, circunstancias de seguridad, etc.

Prueba de que LaLiga ha realizado una gran labor en la coordinación de todos estos factores, es que a la vez que los derechos audiovisuales han continuado ganando valor, se ha incrementado la asistencia a los estadios, tal y como se muestra en la figura a continuación.

Asistentes por temporada (Millones espectadores)



LaLiga concentra las responsabilidades relativas a la labor de organización de sus ligas a través del área de competiciones, que elabora los calendarios y horarios de las competiciones.

Desde el área, LaLiga realiza un gran esfuerzo para establecer los mejores horarios posibles teniendo en cuenta principalmente tres factores: la asistencia a los estadios, la retransmisión televisiva nacional, y la retransmisión televisiva internacional. Es fundamental que los horarios de los partidos sean favorables también para aquellos países en los que se emiten internacionalmente, ya que la expansión internacional es uno de los mecanismos clave para aumentar los ingresos en derechos de televisión, beneficiando a los clubes y en el largo plazo, a todo el fútbol español.

La propuesta de horarios se realiza a través de una aplicación creada internamente por LaLiga y denominada "Calendar Selector" que además de los tres factores mencionados anteriormente, también contempla multitud de condicionantes como: solapamiento con otras

Desde la temporada 2013/2014, los datos de espectadores asistentes a estadios de LaLiga Santander y LaLiga 1|2|3 han ido aumentando temporada por temporada, hasta alcanzar los casi 15 millones de espectadores durante la temporada 2018/19. La cifra supera en 535.538 espectadores la de la temporada anterior, suponiendo un 3,8% de incremento. La ocupación media a los estadios de LaLiga Santander se situó en un 72% de espectadores, aumentando en un 2,7% con respecto al final de la temporada pasada.

En la temporada 2018/19 ha destacado como novedad la implantación del calendario asimétrico. Este nuevo método de organizar los emparejamientos entre participantes pretende solventar incompatibilidad a la hora de asignar dispositivos de seguridad en estadios o descansos de los equipos. En definitiva, este recurso optimiza los rendimientos audiovisuales y el funcionamiento de la competición deportiva en general.

LaLiga es muy activa en el desarrollo y lanzamiento de nuevas aplicaciones que ayuden a optimizar la gestión de los recursos de los que se hace disposición en el transcurso de las competiciones y los 848 eventos deportivos para los que dan seguimiento. Buen ejemplo de esto son las siguientes:

Kit Selector:

Aplicación que permite que clubes y árbitros se coordinen en la selección de las equipaciones antes de que el partido comience. Supone un adelanto en cuanto a logística, a la vez que permite asegurar la mejor experiencia audiovisual posible, tanto en estadios como en la propia retransmisión.



Actos protocolarios y comerciales:

Aplicación de LaLiga para la comunicación y aprobación de los más de 700 actos protocolarios y comerciales que se realizan a lo largo de la temporada en la previa, descanso o postpartido. Esta información es muy valorada por los broadcasters, ya que facilita la correcta coordinación de todos los roles involucrados en el evento.

LaLiga además prepara sesiones de formación a clubes en las distintas aplicaciones que proporciona relacionadas con el área de competiciones, formando a más de 15 nuevos usuarios por temporada.

¿Cómo vela LaLiga por la seguridad en sus competiciones?: Lucha contra la violencia en el fútbol

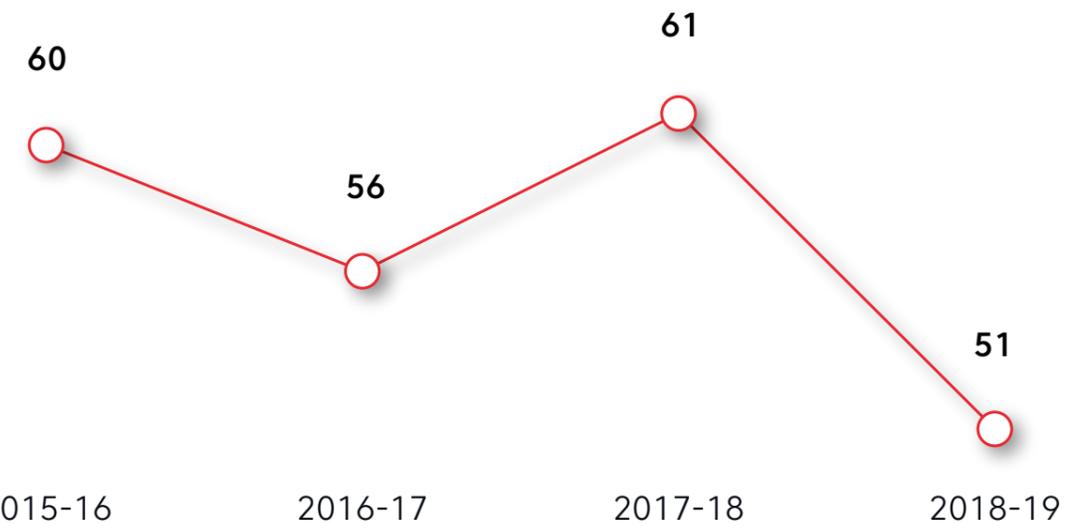
LaLiga está altamente implicada en la lucha contra la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte. El fútbol profesional y LaLiga pretenden estar en la vanguardia del juego limpio y de las mejores prácticas en materia de prevención y contención de comportamientos contrarios a los principios y derechos en materia de dignidad y libertad.

Desde el área de Integridad y Seguridad se realizan múltiples acciones:

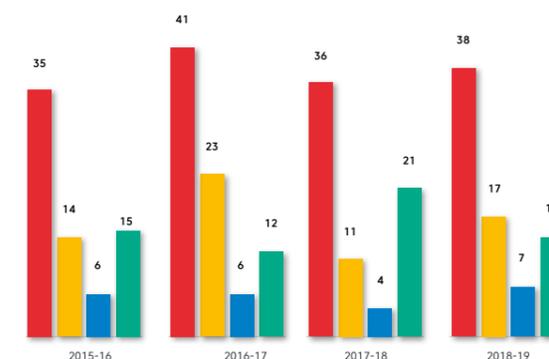
La dedicación de estas áreas internas de LaLiga pretende facilitar el trabajo realizado por el Cuerpo Nacional de Policía a través de sus unidades especializadas en este tipo de eventos deportivos (Unidades de Intervención Policial y UPR), con los cuales LaLiga establece sinergias con el fin de maximizar la eficacia de los correspondientes dispositivos de seguridad.

Fruto de los esfuerzos realizados, durante los últimos años los incidentes violentos ocasionados por miembros de grupos radicales se han visto reducidos considerablemente. A continuación se muestra la evolución del total de denuncias a la CEVXRID, y al Comité de competición de la RFEF, por cánticos intolerantes, insultantes o racistas en LaLiga Santander, LaLiga 1|2|3 y Copa del Rey:

Nº de denuncias a la Comisión estatal contra la Violencia, Xenofobia, Racismo e Intolerancia en el Deporte



En el siguiente gráfico se muestra un análisis de las acciones violentas en todas las competiciones: LaLiga, Copa. 2B, amistosos y competiciones internacionales:



Acciones violentas	15/16	16/17	17/18	18/19
Total	35	41	36	38
LaLiga	14	23	11	17
Internacional	6	6	4	7
Otros	15	12	21	14

En el ámbito de la competición, fundamentalmente los esfuerzos se centran en la prevención, monitorización, análisis y difusión de situaciones contrarias a los modelos perseguidos por LaLiga. Además, la Asociación cuenta con la labor del departamento de Legal, que abre investigaciones e interpone las denuncias pertinentes.

En el ámbito internacional se realiza un control y un seguimiento de los desplazamientos internacionales corporativos a fin de realizar una gestión del riesgo efectiva. A mayores, se realizan informes evaluando el riesgo de emergencia de conductas violentas en diferentes situaciones relacionadas con competiciones europeas.

Además, LaLiga es muy activa en la elaboración y difusión de material destinado a la concienciación y prevención. Su objetivo último de erradicar la violencia en el fútbol se ve respaldado por esta labor social de transmisión de valores positivos, normas y principios cuyo público objetivo es tan amplio que abarca desde federaciones hasta aficionados, pasando por los propios clubes.

Código Antiviolencia e Integridad en el Fútbol

LaLiga ha publicado, en colaboración con los principales organismos policiales del estado, un **código antiviolencia** con el objetivo de educar y concienciar a los aficionados.

En este documento se detallan medidas que pretenden ejemplificar el comportamiento a seguir por cualquier persona que asista a un evento deportivo, así como la legislación aplicable.

Además de esta publicación destacan otras como la de "Buenas Prácticas" o el "Manual para el Aficionado".



En el año 2015, LaLiga creó la Dirección de Seguridad de LaLiga con el objetivo de luchar contra la violencia (física y verbal) en el fútbol español (dentro y fuera del estadio). Esta sección de la patronal, entre otras funciones vitales para garantizar la seguridad, es la encargada de coordinarse con los Directores de Seguridad de todos los Clubes y Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) para dar respuesta a los requerimientos y comunicaciones de estos en materia de seguridad. Esta labor de coordinación garantiza el intercambio de comunicación efectivo en la previa de los partidos y supone una garantía de seguridad antes, durante y tras el encuentro.

El objetivo es el de convertir sus competiciones en las más seguras y las que mejores prácticas preventivas incorporen a fin de evitar cualquier mínima infracción normativa. LaLiga pondrá al servicio de la seguridad todos los medios técnicos, económicos y humanos necesarios para lograr dicho objetivo.

Proyecto Futura Afición

Iniciativa promovida por la Fundación LaLiga en colegios de toda España con el fin de educar a las generaciones futuras los valores positivos del deporte como el juego limpio, la deportividad y el respeto, en su firme propósito de erradicar la violencia en el fútbol y las conductas contrarias al buen orden deportivo. El proyecto cuenta con la colaboración del Consejo Superior de Deportes.

Más información en:
<http://futuraaficion.com/>



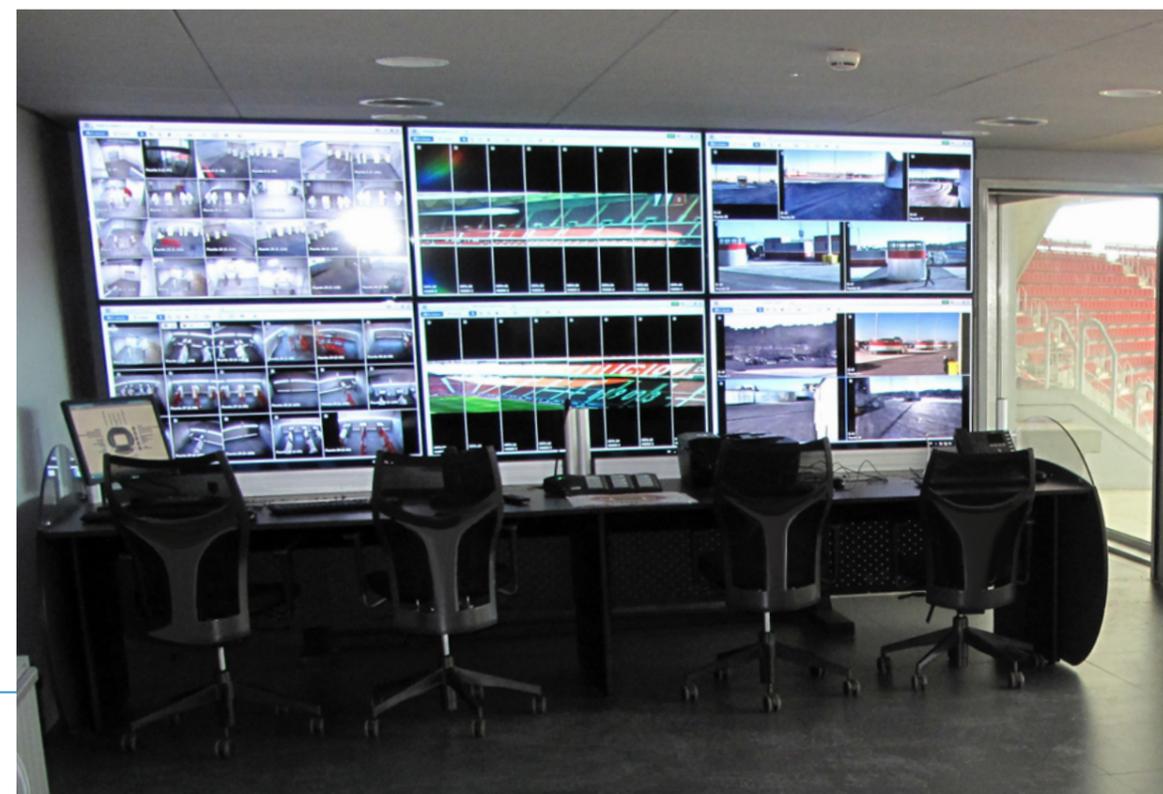
¿Cómo vela LaLiga por la seguridad en sus competiciones?: Seguridad en los estadios

LaLiga fundó en 1994 la sociedad SEPFSAU, que se encarga de desplegar una infraestructura propia en los estadios, para que sus sistemas sean modernos, fiables, robustos, escalables y homogéneos. Todos los equipos de LaLiga Santander y LaLiga 1|2|3 están obligados por ley a cumplir una serie de requisitos, que son financiados por LaLiga a través de un porcentaje anual de los ingresos recibidos de las quinielas. Como organismo supervisor y controlador del cumplimiento de esta normativa, el CSD cuenta con una comisión de seguimiento que verifica las obras de los estadios. LaLiga invierte más de seis millones de euros por temporada en el mantenimiento y actualización de las instalaciones y material necesario para la prevención de la violencia en sus estadios.

En los estadios se disponen las **Unidades de Control Organizativo**, instauradas desde 1996, y que hoy en día imponen la mejor tecnología existente para vigilar los estadios de los clubes, en aras de la seguridad de los

asistentes y espectadores. Concretamente, las Unidades de Control Organizativo son el centro desde el cual el Coordinador de Seguridad (designado por la policía) dirige el dispositivo de seguridad durante el acontecimiento deportivo, y cuentan como mínimo de los siguientes elementos: circuito cerrado de televisión, megafonía y enlaces de radio y telecomunicación, así como los demás medios que resulten necesarios para el control del recinto. La sala UCO cuenta con dotaciones de cámaras fijas y monitorizadas que cubren por niveles el estadio, y actualmente se están implantando cámaras megapíxel 360° que permiten grabar la totalidad del graderío, en cumplimiento de la legislación vigente (RD 203/2010) en aras de la tolerancia cero a la violencia en el fútbol.

El diseño de la UCO se consensua con la Oficina Nacional de Deportes, coordinador de policía, club y área técnica de Infraestructura. Las grabaciones efectuadas constituyen ficheros policiales y se almacenan por espacio de 30 días. La sala UCO debe ubicarse en el estadio de tal manera que se tenga visibilidad de la mayor parte del graderío para localizar más fácilmente las incidencias.



Evacuación en los estadios

Los planes de emergencia de cada estadio deben ser aprobados por los ayuntamientos, la policía y el Consejo Superior de Deportes. Éstos están regulados por el reglamento para la prevención de la violencia en los espectáculos deportivos, aprobado por un Real Decreto del 21 de mayo de 1993, modificado el 26 de junio de 1998. Esta reglamentación incide sobre todo en la figura del Coordinador de Seguridad y en la infraestructura necesaria para la operatividad del sistema de prevención, contenida en la UCO (Unidad de Control Organizativa).

El sistema de Megafonía en los recintos deportivos debe cumplir una serie de requisitos para asegurar no solo la máxima calidad en el audio, sino el funcionamiento adecuado durante una evacuación.

Los estadios cuentan además, con un Sistema de Alimentación Ininterrumpida (SAI) que permite mantener la alimentación eléctrica a los sistemas de seguridad ante un fallo en el sistema eléctrico del estadio. De esta forma se asegura el correcto funcionamiento tanto de la megafonía como del sistema de alumbrado de emergencia.



Área Safety:

LaLiga ha creado durante la temporada 2018/19 el Área Safety, para reforzar la labor de supervisión de LaLiga a los clubes. Esto se debe a que LaLiga está obligada por Ley, junto con los Clubes/SADs titulares de los recintos deportivos, a tutelar el control del cumplimiento legal en materia de organización de partidos. La tarea va más allá de invertir en los medios necesarios para el desarrollo de la seguridad, e implica que debe ejercer una función preventiva. Por ley, los Clubes/SADs deben contar oficialmente con los siguientes elementos:

- Protocolo de Seguridad, Prevención y Control
- Reglamento Interno del Recinto deportivo
- Plan de Autoprotección/Plan de Emergencias
- Planes individuales de riesgo
- Realización de simulacros
- Formación personal de seguridad
- Formación personal de Club
- Emergencias y simulacros
- Actividades de capacitación

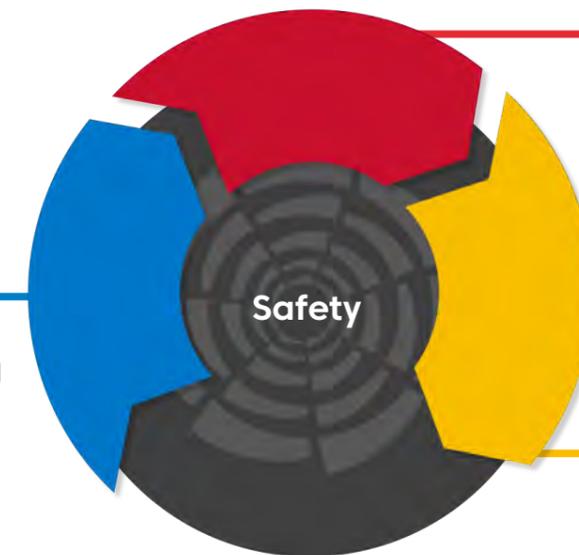
Desde el Área Safety, se han llevado a cabo iniciativas para mejorar el cumplimiento de los clubes en este aspecto:

11 visitas: 3 8

Visita Clubes

44 asistentes:

- Director de Seguridad
- Director general
- Responsables de instalaciones
- Técnicos Plan de Autoprotección
- Responsables de taquillas
- Responsable de Compliance



Análisis documental

Plan de Autoprotección:
7 Clubes (no válido en su totalidad)

Plan preventivo sanitario:
5 Clubes

Implantación personal de Seguridad: 5 Clubes

Consultoría y asesoramiento

Consultoría: 8 Clubes

Asesoría: 9 Clubes

Implantación: 7 Clubes

Simulacros: 3 Clubes

En las visitas a Clubes tanto de LaLiga Santander como de LaLiga 1|2|3 se detectaron algunas deficiencias en planes u operativos, pudiendo establecer las bases para trabajar en las mismas y así cumplir adecuadamente con la normativa vigente.

LaLiga como productor de contenido

LaLiga dedica un gran esfuerzo a la mejora continua de su producto audiovisual, con el fin último de ofrecer a los espectadores una experiencia lo más completa posible, homogénea entre partidos e identificativa de la marca LaLiga. Igualmente, la Asociación trabaja en la protección de su producto. Los esfuerzos se concentran en la gestión de aquellos riesgos susceptibles de suponer un peligro para la seguridad del consumidor o de las localidades impactadas por cada uno de los eventos celebrados en los campos de fútbol de los clubes que coordina, así como en hacer brillar el producto que comercializan a los operadores nacionales e internacionales.

Uno de los elementos que contribuyen a potenciar la marca de LaLiga es dotar a la competición de una producción y exposición televisiva del producto homogénea y de gran calidad. De esta manera, se le ofrecen al telespectador todos los detalles de lo que sucede en el campo de la misma manera en todos los partidos, convirtiendo la retransmisión de calidad en una de sus señas de identidad.

Para esto, LaLiga ha acompañado a los clubes en la profesionalización de sus infraestructuras y en definir una serie de normas para conseguir el mejor escenario para los partidos en cada uno de los estadios, tanto a nivel televisivo como para el público que asiste a los mismos. La promoción de un estilo común con identidad propia, la homogeneización visual y el ordenamiento estético de los estadios ha supuesto un salto cualitativo junto al incremento en la calidad y en la cantidad de

medios técnicos dedicados a este fin, que ha dado como resultado un incremento del valor de los derechos televisivos.

Los operadores nacionales e internacionales han sido testigos de las mejoras en la producción televisiva que LaLiga va incorporando temporada tras temporada, haciendo hincapié en recursos de producción innovadores que ofrezcan planos singulares y enriquezcan la calidad de las retransmisiones. A nivel internacional han sido muchos los que han manifestado su satisfacción y reconocimiento a la labor realizada en este ámbito.

Partners para la difusión de la marca LaLiga

MEDIAPRO es un actor relevante a nivel mundial en la gestión de derechos deportivos, en la comercialización internacional de LaLiga y otras competiciones de gran relevancia a nivel mundial, y en la producción audiovisual de eventos deportivos.

Están presentes en más de 170 países y cuentan con 58 partners oficiales. Además, su audiencia potencial sobrepasa los 2 billones al año.

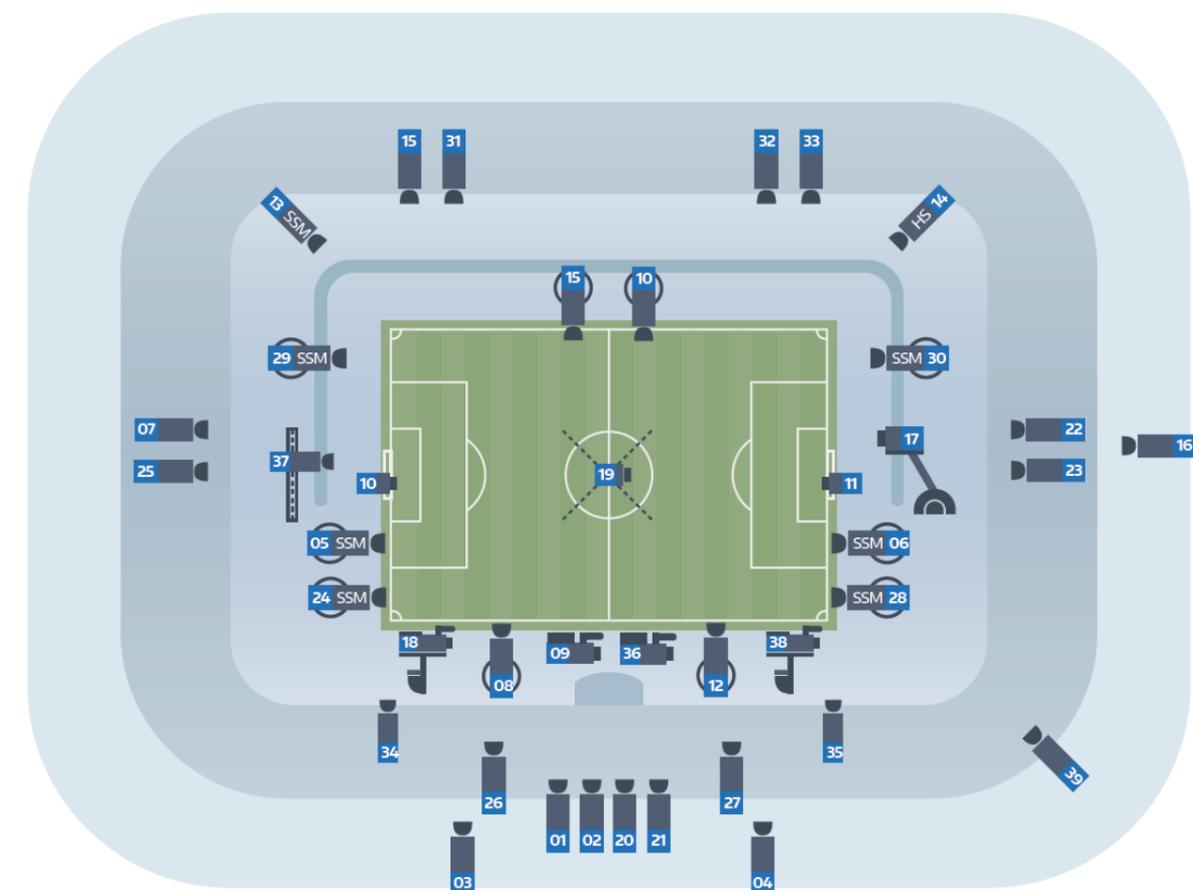
MOVISTAR es el operador preferido de LaLiga para el mercado doméstico. Se trata de la marca comercial de la compañía multinacional española de telecomunicaciones Telefónica, que presta servicios de telefonía fija, móvil, internet y televisión.

El Reglamento para la Retransmisión Televisiva, vigente a partir de la competición oficial de la temporada 2018/2019 recoge todas las condiciones establecidas para crear el mejor entorno audiovisual posible, decretando los estándares de producción para cada partido con el objetivo de entregar la percepción audiovisual excepcional perseguida a los fans, espectadores de los operadores y asistentes a los estadios.

LaLiga adapta la cantidad de recursos destinados a la producción según la relevancia

del partido y ha establecido unas tipologías de producción que definen dichos recursos manteniendo siempre unos altos estándares para todos y cada uno de los partidos. La trascendencia deportiva del partido define cuál de los 4 tipos de producción es el más adecuado en función del número de cámaras, el posicionamiento de las mismas, las innovaciones técnicas que se desean incluir y el número de personal de producción que varía en función de la complejidad de las diferentes tipologías.

Producción “El Clásico”



LaLiga dispone de varios modelos de producción en función de la relevancia del partido a disputar. Los duelos entre FC Barcelona y Real Madrid cuentan con un despliegue especial en el que se aseguran contar con todas las innovaciones técnicas y posiciones de cámaras disponibles. Para esta producción se pueden llegar a emplear hasta 42 cámaras, así como helicóptero, cámaras específicas para jugadores...



Entre los recursos destinados al cumplimiento del reglamento destaca la figura de los directores de partido, indispensables en la coordinación para el correcto desarrollo de los encuentros y que, entre otras tareas, tiene la de garantizar que se aplica correctamente el Reglamento para la Retransmisión Televisiva.

El compromiso de LaLiga no es otro que el de ofrecer a todos los aficionados del mundo y a los operadores de televisión que emiten los partidos una producción televisiva a la altura de los tiempos que corren. El Área Audiovisual, junto con Presidencia, se encarga de la innovación en la producción, tomando decisiones para maximizar la calidad de las retransmisiones y coordinando todo el proceso de adquisición, instalación y posterior implantación.

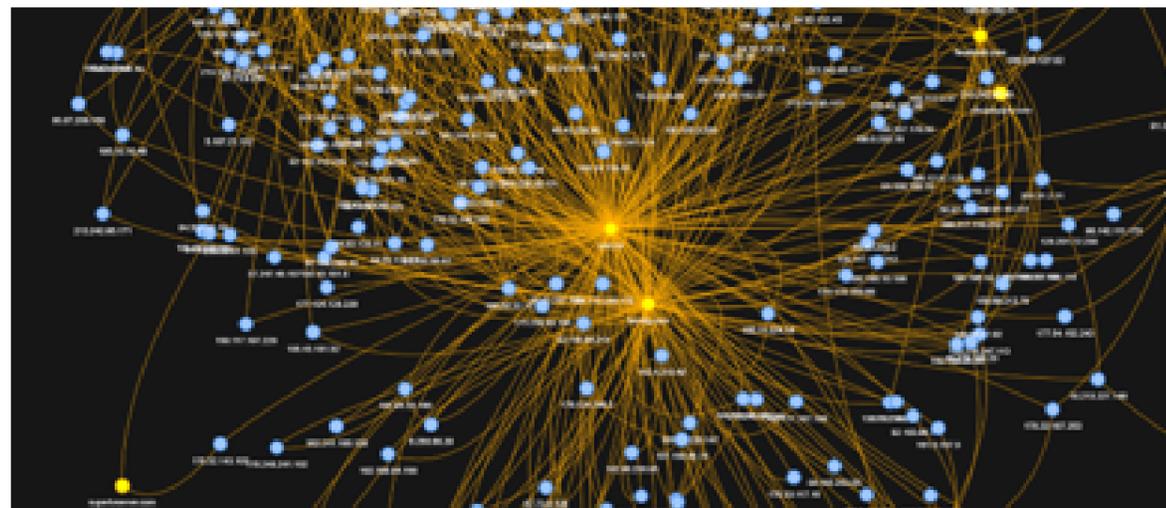
Además de los partidos, LaLiga produce 11 programas de manera regular durante toda la temporada, así como especiales periódicamente. Estos programas van desde resúmenes de las jornadas, entrevistas con jugadores, entrenadores y directivos de los Clubes, aspectos variados de la competición y del entorno de la misma e imágenes históricas. La programación adicional marca LaLiga supera las 500 horas de contenido original producido y se ofrece a todos los operadores internacionales para que puedan hacer una cobertura de la competición lo más amplia posible para atraer a la audiencia y complementar la emisión de los partidos. Los distintos operadores utilizan en gran medida estos programas por su variedad de contenido y calidad.

Con el objetivo de confeccionar una oferta de contenido amplia y completa para los operadores internacionales, LaLiga también produce y gestiona “LaLiga TV International”, un canal dedicado completamente a LaLiga Santander con señal 24/7 y la retransmisión de todos los partidos de la competición en directo. Hay operadores internacionales que emiten íntegramente este canal adicionalmente a su programación regular de LaLiga Santander.

¿Cómo vela LaLiga por la seguridad de su producto audiovisual? Lucha contra la piratería

Entre las medidas cautelares de mayor valor en materia de cuidado del producto se encuentran las destinadas al blindaje y la protección de la propiedad intelectual. Con los avances en tecnología, el mundo del fútbol se ha visto enormemente expuesto al cibercrimen. La distribución, reproducción y visualización ilegal de material relacionado con LaLiga ocasiona al año pérdidas millonarias, y supone no solo un perjuicio para los Clubes, sino para todos aquellos fans, clientes y espectadores que disfrutan honradamente de las competiciones.

El departamento de Antipiratería se compone de un equipo técnico y otro de carácter legal que colabora tanto con los operadores como con los organismos nacionales e internacionales involucrados en la protección de la propiedad intelectual de los derechos de LaLiga. Desde 2014, LaLiga actúa contra la piratería a diferentes niveles:



LEGAL

Desde 2015, LaLiga colabora con la Comisión Europea en la aplicación de los derechos de propiedad intelectual y tiene más de 70 procedimientos judiciales en curso ante tribunales de todo el mundo.

LOBBY

LaLiga promueve activamente una Coalición Global de todas las principales organizaciones deportivas y la industria del entretenimiento para combatir la piratería, uniendo también agendas políticas.

TECNOLOGÍA

LaLiga desarrolla sistemas de seguimiento, así como herramientas de notificación y eliminación para combatir todos los tipos de piratería audiovisual. En 2018, gracias a las herramientas otorgadas por LaLiga, el Ministerio de Cultura ha ejecutado cuatro veces más procedimientos que en 2017.

COMUNICACIÓN

A través de sistemas de detección, los anunciantes en sitios web donde emiten los partidos de forma ilícita son notificados por escrito por el presidente de LaLiga sobre su asociación con prácticas ilegales. Además, LaLiga lanza campañas en los medios de comunicación para crear conciencia sobre los riesgos de la piratería.

POLICÍA

LaLiga cuenta con un equipo de expertos en seguridad que realizan investigaciones en los principales focos donde se localizan las redes de piratería audiovisual, recabando pruebas para completar las denuncias y en colaboración constante con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado.

“ LaLiga se ha convertido en un referente mundial de la antipiratería ”

LaLiga es la única competición futbolística que cuenta con un área centrada en la lucha contra la piratería. Con el desarrollo de sus herramientas, se han convertido en un referente mundial capaz de cubrir todo el espectro de la antipiratería. Este hecho ha llamado la atención de otras competiciones como la *Jupiler Pro League* (Liga de fútbol Belga) la cual ha solicitado los servicios de LaLiga en materia de antipiratería.

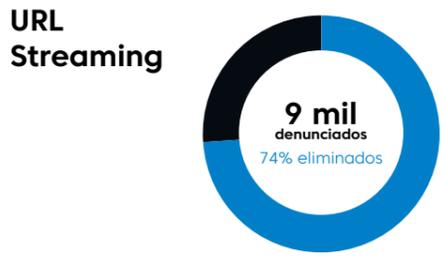
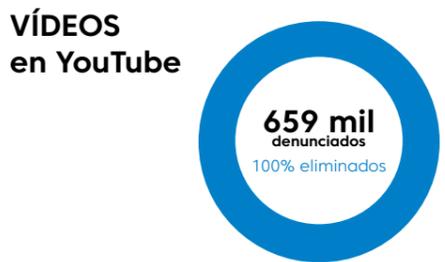
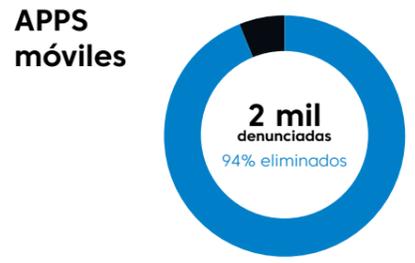
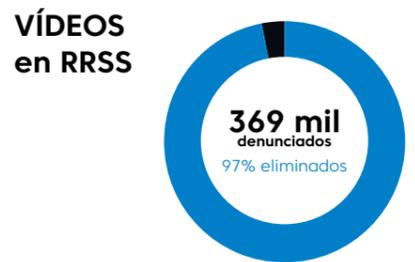
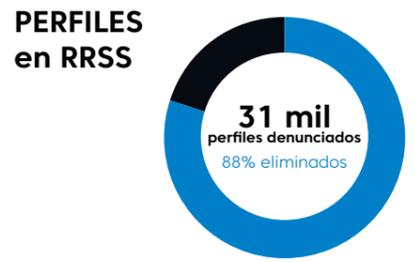
El equipo técnico de LaLiga trabaja principalmente con el apoyo de dos herramientas de software creadas por la patronal del fútbol:

- **MARAUDER** rastrea redes sociales, aplicaciones móviles y mercados online en busca de evidencias que comprometan los derechos audiovisuales de cualquier creador de contenido. Trabaja 24 horas al día, 7 días a la semana y 365 días al año simulando máquinas virtuales desde diferentes sistemas operativos.
- **LUMIÈRE** sirve para rastrear sitios web de streaming (emisión en vivo) y realiza informes sobre los trabajos realizados. A día de hoy, el software Lumière es empleado por el Ministerio de Educación y Cultura de España y por la Policía Nacional. Gracias a esta herramienta desarrollada por LaLiga, ha sido posible reducir el tiempo medio que se emplea en los procedimientos administrativo-judiciales necesarios para el bloqueo de websites de *streaming* de diversos sectores. Otras organizaciones internacionales como el INDECOPI (Perú) también hacen uso de la misma.

LaLiga forma parte de las siguientes coaliciones antipiratería, integradas principalmente por entidades deportivas, empresas prestadoras de servicios audiovisuales, tecnológicos y de ciberseguridad que, al igual que LaLiga, están comprometidas en la lucha contra la piratería.

<p>La Alianza contra la piratería de Televisión Paga</p> 	<p>Sports Rights Owner Coalition (SROC)</p> 
<p>Coalition Against Online Video Piracy (CAOVP)</p> 	<p>Audiovisual Anti-Piracy Alliance (AAPA)</p> 
<p>Coalition Against Piracy (CAP)</p> 	<p>IPTV Task-Force de MPA</p> 
<p>Summit Antipiratería & Contenidos</p> 	

Estos recursos de software, sumados a un equipo humano altamente cualificado, están teniendo un gran éxito en disminuir los casos en los que se realiza un uso fraudulento del material y la imagen de LaLiga.



Además, LaLiga se basa en la tecnología para luchar contra el fraude detectando aquellos locales que retransmiten su contenido de forma ilegal y fraudulenta. Todo ello se realiza

desde el estricto cumplimiento de la Ley. A continuación, se muestra una infografía que muestra cómo funciona la tecnología empleada por LaLiga para detectar el fraude.



Descarga de la App

Se solicita consentimiento expreso para activar el micrófono...

El sonido que recoge es indescifrable...

de esta forma permites que se active 5 segundos por minuto durante la retransmisión de los partidos

convirtiéndose en un código hash alfanumérico no reversible

Si en un establecimiento público la App detecta la señal de un partido en la TV, se generará un código en tu móvil que, si coincide con el código de LaLiga, permitirá saber si este local retransmite de forma ilegal

LUCHA CONTRA LA PIRATERÍA

Los establecimientos que piratean la señal están perjudicando al resto, que actúan de forma legal

LALIGA NI ESCUCHA, NI GRABA, NI ALMACENA LAS CONVERSACIONES DE LOS USUARIOS

LaLiga como comercializador de contenido

En la actualidad, LaLiga aglutina a un total de 42 clubes: 20 en LaLiga Santander y 22 en LaLiga 123.

Los procesos de profesionalización y comercialización han marcado una transición a lo que podría denominarse “deporte moderno”. La promoción y el desarrollo del deporte, así como la transmisión de acontecimientos deportivos a través de diversos medios de comunicación se traducen en un aumento de las oportunidades de generar ingresos a través de licencias de imagen u otras actividades comerciales fruto de la exposición mediática de equipos, jugadores y estrellas.

Comercializador de derechos televisivos

Hasta la temporada 2014/2015, el modelo de comercialización de derechos audiovisuales se basaba en la autonomía de los equipos participantes para ordenar sus relaciones comerciales. Este modelo de venta derivó en una debilidad estructural del sistema que suponía unos ingresos inferiores a los que por importancia, dimensión e impacto le corresponderían a LaLiga. El 30 de Abril de 2015 se publicó el RD 05/2015 que estableció la venta colectiva de los derechos audiovisuales de LaLiga a partir de la temporada 2016/2017.

COMERCIALIZACIÓN DE LOS DERECHOS AUDIOVISUALES

Nacionales

1. LaLiga comercializa los derechos directamente en España en ciclos de 3 temporadas.
2. Los derechos se compilan en lotes a fin de ampliar las oportunidades a diferentes operadores y maximizar los ingresos.
3. La comercialización se somete a la aprobación de la CNMC, que puede realizar recomendaciones a fin de proteger la competencia.

Internacionales

1. Mediapro es la agencia oficial para la distribución de los derechos audiovisuales, supervisada por LaLiga.
2. LaLiga Santander se emite actualmente en 183 países y cuenta con un total de 93 operadores internacionales. Asimismo, LaLiga 123 tiene visibilidad en el mismo territorio a través de emisiones por parte de los operadores internacionales y también de la propia Liga en su canal oficial de YouTube.
3. En Europa la comercialización también se realiza en ciclos de 3 temporadas. En el resto de territorios, la duración puede variar en función del mercado.

Desde la temporada 2015/2016 y con la entrada en vigor del RD-Ley 05/2015, LaLiga comenzó a comercializar de manera colectiva los derechos audiovisuales de la competición para su retransmisión a nivel internacional. Además, a partir de la temporada 2016/2017 también se hizo cargo de los derechos de la retransmisión en territorio nacional. LaLiga ha de publicar anualmente los criterios de reparto de los ingresos audiovisuales, así como las cantidades que correspondan a cada entidad.

El reparto de los derechos audiovisuales se aprueba después del cierre del ejercicio, a 30 de Junio, y se publica en diciembre. El importe total a repartir en la temporada 18/19 es de 1.578.333 (miles €) y la distribución entre los clubes está pendiente de aprobación por parte del Órgano de Control de los Derechos Audiovisuales, que se aprobará y publicará antes de la conclusión del año natural en que se inicia cada temporada. A continuación, se indica el reparto de la temporada 2017/18:

LaLiga Santander	Ingresos	Obligaciones
Athletic Club	73,2	-5,1
Fútbol Club Barcelona	154,0	-10,8
R.C.D. Espanyol de Barcelona, S.A.D.	52,4	-3,7
Real Madrid Club de Fútbol	148,0	-10,4
Club Atlético de Madrid, S.A.D.	110,6	-7,7
Sevilla Fútbol Club, S.A.D.	74,0	-5,2
Real Club Deportivo de La Coruña, S.A.D.	46,0	-3,2
Real Betis Balompíe, S.A.D.	52,9	-3,7
Real Sociedad de Fútbol, S.A.D.	61,5	-4,3
Levante Unión Deportiva, S.A.D.	45,1	-3,2
Valencia Club de Fútbol, S.A.D.	65,7	-4,6
Deportivo Alavés, S.A.D.	46,1	-3,2
Villarreal Club de Fútbol, S.A.D.	65,5	-4,6
Real Club Celta de Vigo, S.A.D.	52,9	-3,7
Club Deportivo Leganés, S.A.D.	43,3	-3,0
Girona Fútbol Club, S.A.D.	43,3	-3,0
Sociedad Deportiva Eibar, S.A.D.	46,3	-3,2
Unión Deportiva Las Palmas, S.A.D.	46,8	-3,3
Getafe Club de Fútbol, S.A.D.	44,5	-3,1
Málaga Club de Fútbol, S.A.D.	53,5	-3,7
TOTAL:	1.325,8	-92,8

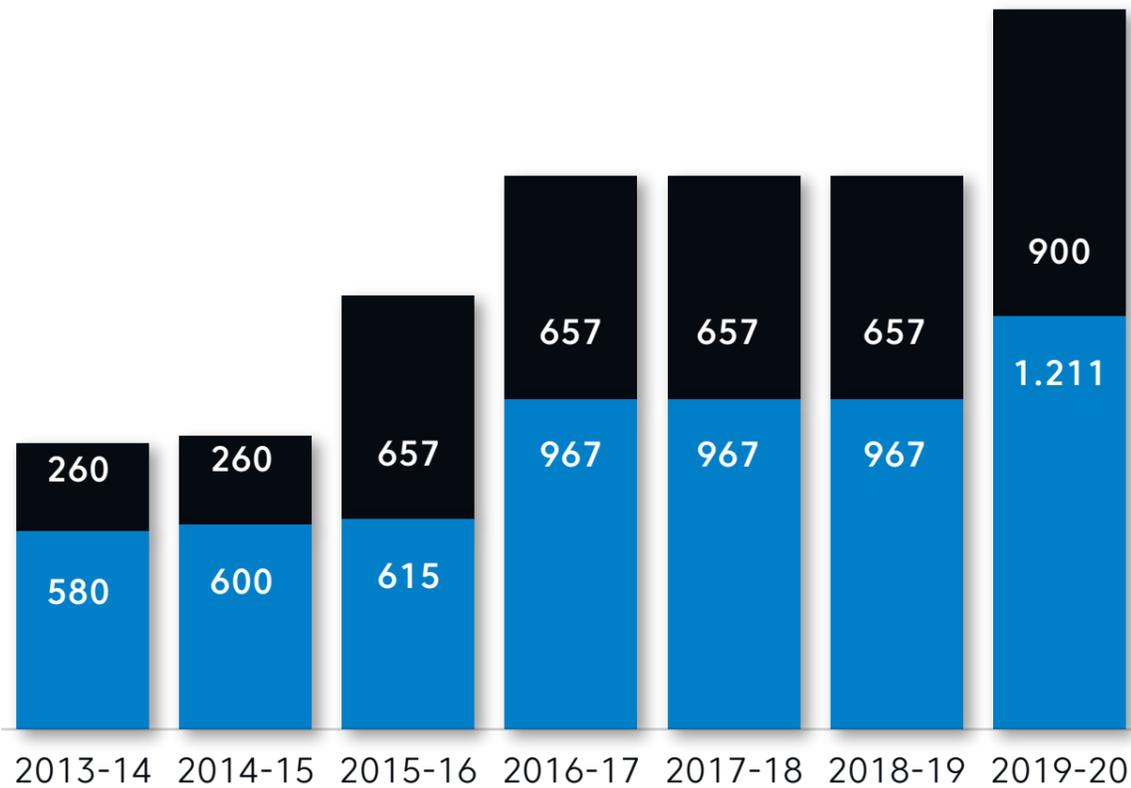
LaLiga 123	Ingresos	Obligaciones
Real Sporting De Gijón, S.A.D.	19,3	-0,7
C.F. Reus Deportiu, S.A.D.	5,6	-0,4
Cádiz Club de Fútbol, S.A.D.	7,6	-0,5
Gimnàstic Tarragona, S.A.D.	5,6	-0,4
Club Atlético Osasuna	19,0	-0,6
Club Deportivo Tenerife, S.A.D.	7,6	-0,5
Cultural y Deportiva Leonesa, S.A.D.	5,4	-0,4
Rayo Vallecano De Madrid, S.A.D.	6,8	-0,5
Real Oviedo, S.A.D.	6,7	-0,5
Real Valladolid Club de Fútbol, S.A.D.	7,1	-0,5
Granada Club de Fútbol, S.A.D.	22,9	-0,6
Real Zaragoza, S.A.D.	7,6	-0,5
Albacete Balompíe, S.A.D.	5,4	-0,4
Club Deportivo Numancia de Soria, S.A.D.	5,6	-0,4
Club Deportivo Lugo, S.A.D.	6,1	-0,4
Cordoba Club de Fútbol, S.A.D.	6,8	-0,5
Sevilla Atlético Club	5,5	-0,4
Sociedad Deportiva Huesca	6,7	-0,5
Fútbol Club Barcelona "B"	5,5	-0,4
Agrupación Deportiva Alcorcón, S.A.D.	6,4	-0,4
Unión Deportiva Almería, S.A.D.	6,1	-0,4
Lorca Fútbol Club	5,2	-0,4
TOTAL:	180,6	-10,3



Este cambio regulatorio ha supuesto un elemento clave para el desarrollo del fútbol profesional. El aumento en los ingresos ha supuesto un incremento en la capacidad competitiva de LaLiga respecto a otras grandes ligas a nivel mundial. Además, no solo el fútbol se ha beneficiado, sino que también ha servido para contribuir al desarrollo de otros deportes.

LaLiga lanzó en mayo de 2018 el concurso para los derechos nacionales del próximo ciclo de 3 temporadas (de 2019-20 a 2021-22). Como se puede observar, este acuerdo ha supuesto un aumento de un 30% en los ingresos por la comercialización respecto al anterior trienio.

Evolución de los ingresos por la comercialización de los derechos audiovisuales



Ofertados en 8 paquetes diferentes, los derechos domésticos han quedado repartidos entre MEDIAPRO y Telefónica Movistar, con una clara preponderancia de la multinacional española de telecomunicaciones en la emisión de contenido.

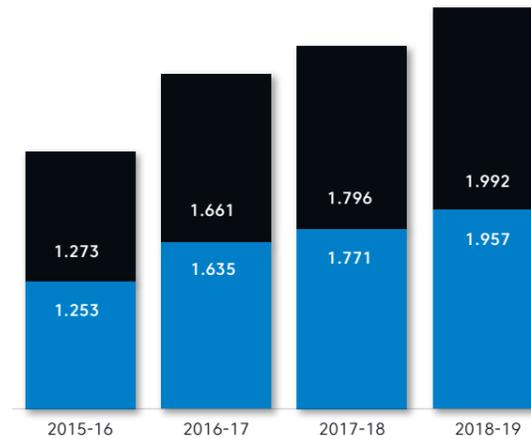
A nivel internacional, los derechos audiovisuales se han adjudicado a operadores de todo el mundo que dan un gran tratamiento a las competiciones de LaLiga, promocionando las competiciones también a través de todas sus plataformas digitales. La colaboración de LaLiga con los operadores internacionales es muy estrecha al aunar esfuerzos a nivel de promoción, siendo el foco de ambos el poder llegar al mayor número de personas en cada territorio.

Más información en: <https://www.laliga.com/transparencia/gestion-economica/derechos-audiovisuales>

Internacionalización: cobertura mundial casi total

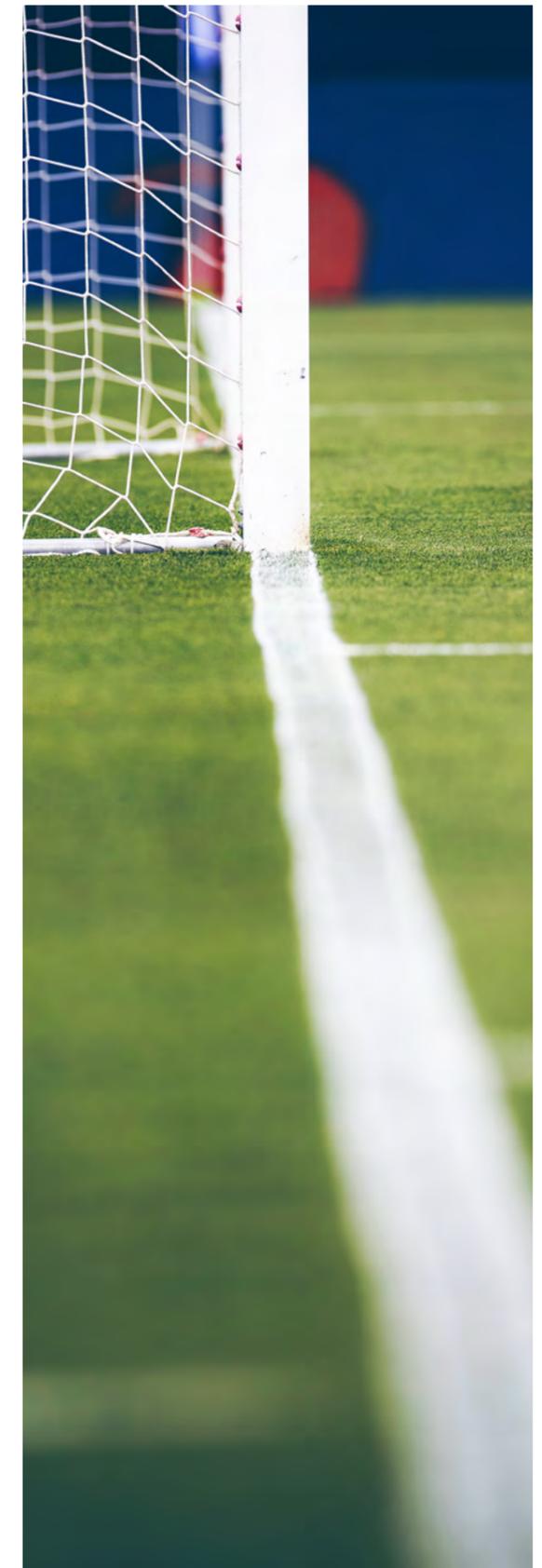
Fruto del esfuerzo comercial realizado por LaLiga, la temporada 2018/19 ha tenido un alcance mundial prácticamente total con retransmisiones en más de 170 países. La audiencia global alcanzó la cifra de 2.657 miles de millones de espectadores.

Crecimiento de audiencias televisivas a nivel mundial (miles de millones de espectadores)



Los aficionados globales de LaLiga han podido disfrutar en directo de los 848 partidos oficiales: 380 partidos de LaLiga Santander y 468 partidos de LaLiga 11213, incluyendo los 6 partidos del play off de ascenso. LaLiga considera estratégico su proceso de expansión internacional, con el objetivo claro de incrementar temporada a temporada las cifras alcanzadas durante la precedente. Con este fin, la patronal del fútbol español cuenta con operadores para cada uno de los países en los que se retransmite su contenido y con 11 sedes emplazadas en países estratégicos.

Este aumento de la visibilidad ha supuesto un incremento en el valor internacional de la marca LaLiga, con la consecuente generación de nuevas oportunidades de expansión geográfica para sus clubes/SAD afiliadas.



Comercializador de activos: Transformando las fuentes de ingreso tradicionales

Los patrocinios deportivos suponen una de las mayores fuentes de ingreso para los clubes de fútbol. En algunos equipos la partida de patrocinios deportivos representa la mayor fuente de ingresos, incluso por encima de los derechos televisivos. El fútbol, por su condición de deporte más seguido a nivel mun-

dial, cuenta con una importante repercusión mediática. Esto supone que la industria del fútbol tenga un gran atractivo (como partner) para numerosas marcas por la visibilidad que les proporciona en todo el mundo.

Uno de los objetivos principales de los contratos de patrocinio es lograr una activación beneficiosa para ambas partes. LaLiga es consciente de la relevancia que entraña la composición de su portfolio de patrocinadores de cara a garantizar la sostenibilidad en la relación comercial.

Los cuatro pilares que considera LaLiga respecto a sus relaciones comerciales de patrocinio.



- Retorno de la inversión
- Retorno reputacional y la percepción pública
- Confianza y cumplimiento
- Gestión del riesgo reputacional

Es por ello, que LaLiga selecciona cuidadosamente aquellas marcas con las que se asocia, mediante la incorporación de criterios responsables de selección alineados con sus valores. De este modo, LaLiga ha compuesto una cartera que permite realizar una gestión efectiva del riesgo reputacional. Igualmente, LaLiga ha trabajado enormemente en

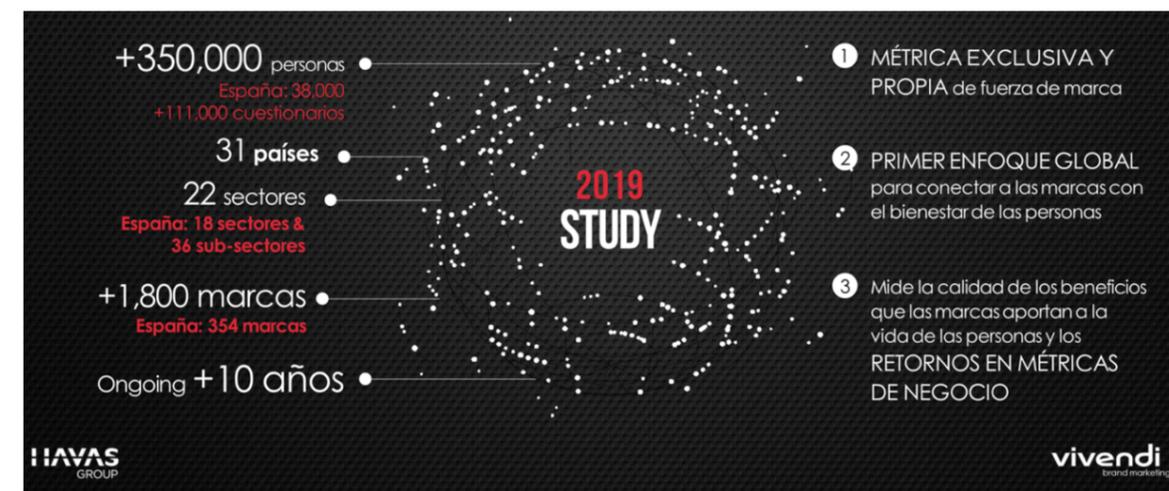
que su marca sea de gran valor para la sociedad en general, esforzándose en ser más transparente, reforzar el cumplimiento y tener unos valores sólidos e identificables. Esta labor ha dado como resultado añadido que LaLiga es más atractiva como partner para los posibles patrocinadores.

LaLiga, entre las cinco marcas más relevantes de España

El estudio "Meaningful Brands 2019", llevado a cabo por la empresa Havas Media Group, ha posicionado a LaLiga entre las cinco marcas más relevantes de España por la vocación de ir más allá del fútbol de élite y asumir la responsabilidad de ser un disruptor en el mundo del entretenimiento global.

Este estudio, que se lleva a cabo a nivel nacional realizando entrevistas a 38.000 consumidores, analiza hasta 48 atributos diferentes para medir los beneficios funcionales, personales y colectivos de las marcas.

En este ranking de marcas relevantes, LaLiga aparece tan sólo por detrás de Google, WhatsApp, Decathlon y Mercedes-Benz, y supera a otras como Amazon, Mercadona, Nivea, Renfe o Adidas.



El 94% de las compañías que firmaron un contrato con LaLiga hace 4 años, continúan ligadas comercialmente con la patronal. Las relaciones con estos agentes comerciales se caracterizan por el compromiso, llegando a exceder las aportaciones económicas fijadas por contrato a fin de lograr una mayor aportación en la actividad de LaLiga.

LaLiga da soporte a los clubes en la elaboración de sus carteras de patrocinadores para favorecer que estas entidades comiencen relaciones comerciales orientadas al largo plazo.

Patrocinios para una victoria común

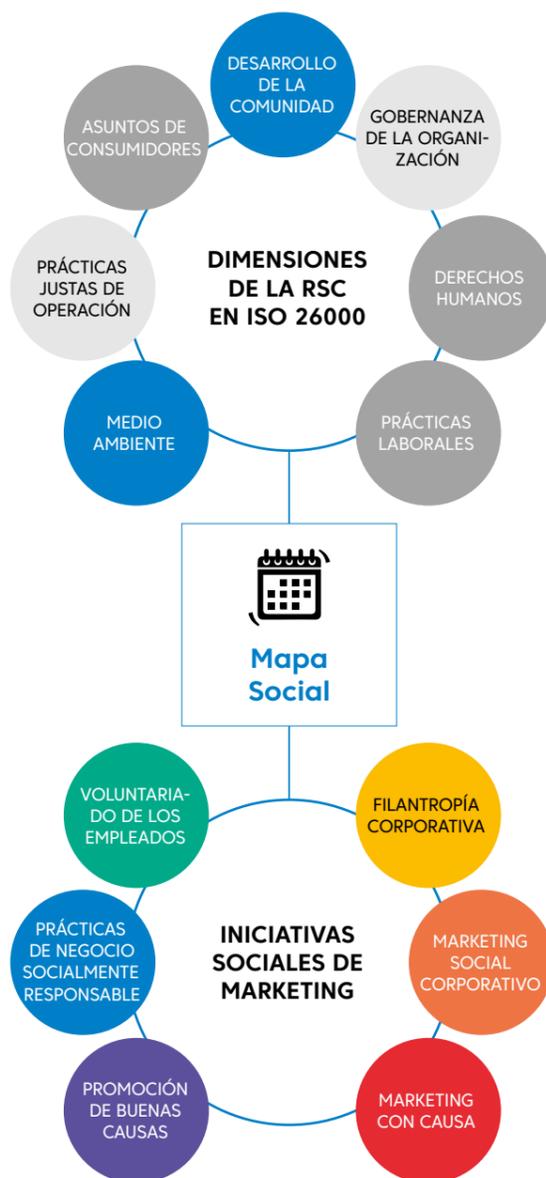
Desde el año 2016, el Banco Santander ejerce como principal patrocinador y da nombre a las competiciones profesionales de LaLiga. A su vez, colabora de forma activa en diferentes proyectos e iniciativas como *LaLiga Genuine*.

A nivel global, también destacan marcas como Nike, TAG Heuer o EA Sports. En el panorama nacional, otras marcas como El Corte Inglés, Samsung o Danone mantienen relaciones comerciales con la patronal del fútbol español.

Como muestra del compromiso de LaLiga con sus relaciones comerciales, cada uno de sus patrocinadores disfruta de exclusividad dentro de su sector.



En este sentido, LaLiga está trabajando en impulsar un modo diferente de patrocinio para los clubes, basado en la Responsabilidad Social Corporativa. Numerosas instituciones tienen interés por una nueva vertiente de asociación comercial de marcas en la que los proyectos objeto de patrocinio pertenecen al ámbito de la RSC. Por ello, desde la Fundación LaLiga se ha ido aleccionando a los clubes sobre este tipo de patrocinios. El objetivo es ser capaces de dimensionar un mapa de acción social que identifique el conjunto de acciones a realizar, para clasificarlas por partida doble: en base a las siete dimensiones de la ISO 26000¹ y a las seis formas actuales con las que las grandes corporaciones se asocian con iniciativas sociales:



Este "Mapa Social 7x6 LaLiga" busca como objetivo facilitar a los clubes una herramienta de análisis de gestión de patrocinios sociales, que actúe de punto de orientación hacia la mejor explotación del mismo. De esta forma, cada club puede identificar a través de un cuadro de mando las posibles carencias, alternativas y oportunidades que puede poner en marcha, en materia de acciones patrocinadas dentro del conjunto de proyectos identificados como de RSC.

Existe numerosa literatura científica que apoya que vincular las estrategias de RSC y *Marketing* en la industria del deporte tiene un impacto sobre el beneficio empresarial.

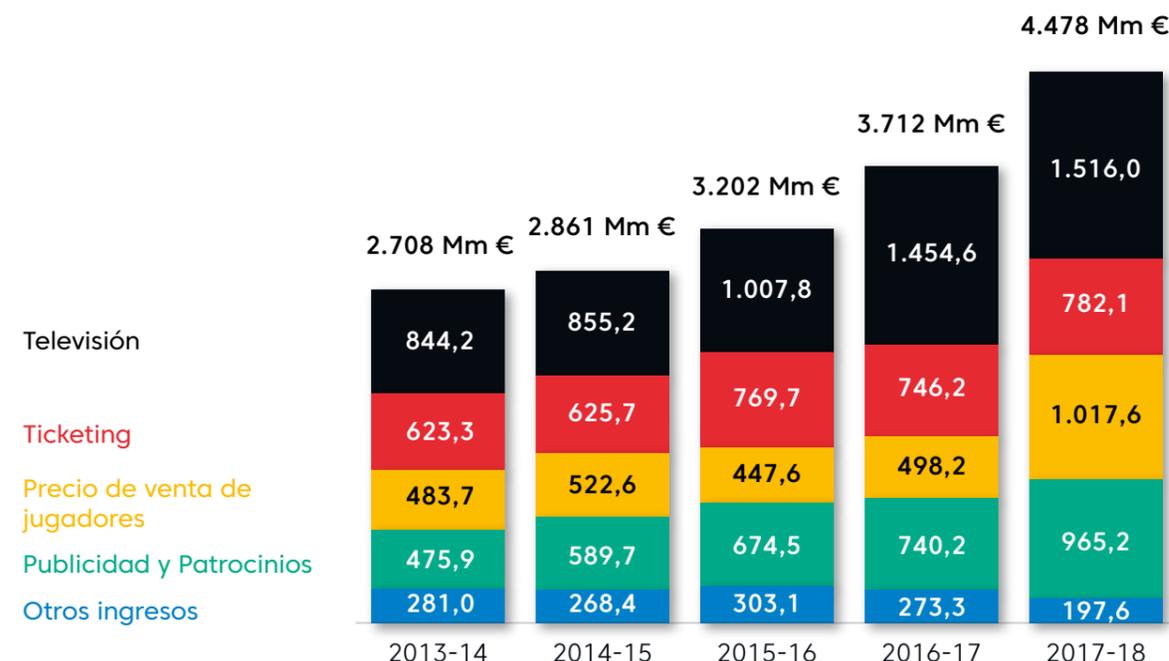
Otra de las fuentes que por tradición ha gozado de gran relevancia es la **venta de entradas**. Como resultado de la centralización de los derechos televisivos y el aumento en los ingresos, el desarrollo comercial de los clubes se ha ido relegando a un segundo plano. Es por ello que, desde LaLiga, se pretenden incentivar el cuidado del *ticketing*² y del *match day*, impulsando la inversión, dedicación y la dotación de recursos adicionales a fin de no descuidar una fuente de ingresos que ha perdido relevancia en detrimento de los ingresos televisivos, la publicidad y los patrocinios durante los últimos años.

Con este objetivo en octubre del 2016 LaLiga puso en marcha un programa de mejora comercial, denominado *LaLiga Ticketing Strategy*, dirigida a la totalidad de los clubes. El objetivo de esta iniciativa es impulsar y fomentar la creación de nuevos productos, la búsqueda de mayor ocupación en los estadios, y la mejora de la experiencia de los espectadores que asisten a los eventos.

Dando continuidad al programa estratégico, en la presente temporada se han instaurado 3 comisiones de trabajo formadas por 5 clubes cada una que, mediante la compartición de conocimiento, se enfocan en:

1. Conseguir mejoras en la experiencia en el estadio.
2. Estudiar de las restricciones legales que suponen una barrera para mejorar la experiencia del consumidor.
3. Localizar oportunidades en el ámbito de las nuevas tecnologías con una aplicación de valor para la experiencia del consumidor.

Junto con la constitución de estas comisiones de trabajo, se inició el proceso de implantación de un nuevo sistema de gestión de aforos, que permitirá a los clubes tramitar el *ticketing* de una forma más eficiente. Los clubes han sido convocados a diferentes sesiones de trabajo a fin de poner en común conclusiones relativas a la mejora en los resultados obtenidos tras la implantación de mejoras en estadios.



Accede al Informe Económico Financiero del Fútbol Profesional 2018 a través de este enlace: <https://www.laliga.com/transparencia/gestion-economica/informe-economico-financiero>

² Actividad de venta de entradas, a través de cualquier canal disponible

¹ ISO 26000 Guía de responsabilidad social

LaLiga como regulador: Solvencia y crecimiento para el sector del fútbol profesional



InnJoo
mobility & mobile

Cumplimiento y Regulación Financiera

El Fair Play Financiero en Europa

El concepto de *Fair Play* Financiero se remonta a mayo de 2010, momento en el que la UEFA, con la intención de mejorar la salud financiera del fútbol europeo, implanta un mecanismo para evitar desequilibrios y corregir comportamientos de clubes acostumbrados a existir con una gran deuda. Esta iniciativa se dio a conocer como *Fair Play* Financiero y consiste en un conjunto de normas de control económico que afectan a todos los clubes que participan en la Champions y la Europa League.

El *Fair Play* Financiero o Juego Limpio Financiero nace para controlar y limitar el gasto de los clubes de fútbol. El carácter del mismo destaca por la imposición de un límite al gasto total de los clubes en función de su volumen de ingresos, así como por la intolerancia al gran endeudamiento de los clubes. El espíritu inicial de la norma es no gastar más de lo que se ingresa.

El Control Económico “A Priori” de LaLiga

Reglamento de Control Económico y las Normas para la elaboración de presupuestos de LaLiga

El protocolo de medidas de control económico, firmado el 25 de abril de 2012 entre la (entonces) LFP, el CSD y el ministerio de Educación, Cultura y Deporte, en palabras del Director General de LaLiga Javier Gómez “ha cambiado la historia” y el modo de gestionar el fútbol profesional. Esta iniciativa, pionera en el deporte a nivel mundial, introduce un mecanismo de control aplicable a las competiciones en materia de elaboración de presupuestos.

La normativa implantada por LaLiga tiene su origen en el impulso por parte del Fair Play Financiero de la UEFA, y la principal diferencia con éste es el proceso del Control Económico “A Priori”, que no existe ni a nivel europeo ni en ninguna otra liga del mundo. Esto significa que, mientras que en Europa el mecanismo de control se basa en la supervisión sobre la cuenta de resultados y el balance a cierre de temporada, en España la normativa de LaLiga regula sobre el presupuesto del siguiente ejercicio, así como con datos auditados de los tres anteriores ejercicios económicos, y con la estimación del cierre de la temporada en la que se entrega la documentación.

Los objetivos específicos del sistema previsto en dicho Reglamento son los siguientes:

Mejorar la capacidad económica y financiera de los Clubes/SAD, incrementando su transparencia y credibilidad.

Otorgar la debida importancia a la protección de sus acreedores, garantizando que los clubes salden puntualmente sus deudas con los jugadores, la Seguridad Social, la AEAT, y el resto de los clubes.

- Fomentar una mayor disciplina y racionalidad en las finanzas de los clubes.
- Alentar a los clubes a operar en base a sus propias capacidades de ingresos.
- Fomentar el gasto responsable en beneficio del fútbol a largo plazo.
- Proteger la viabilidad y sostenibilidad de las Ligas y sus Clubes/SAD.

El control económico es una pieza clave, junto con la lucha contra los amaños y la violencia en los estadios, en la limpieza de la competición que tiene como objetivo LaLiga.

Accede a la normativa de control económico a través de este enlace:
<https://www.laliga.com/transparencia/gestion-economica/normativa>

Además, la **Ley del Deporte** concede a LaLiga la competencia en exclusiva sobre las funciones de tutela, control y supervisión económica de los Clubes y SAD que integran sus competiciones. También aplica en este ámbito el **Real Decreto sobre Sociedades Anónimas Deportivas**, que establece que los Clubes/SAD deben cumplir las mismas reglas que las sociedades anónimas presentes en otras industrias. Esto supone que cada 6 meses, los equipos deben facilitar al CSD y a LaLiga toda su información económica, gozando estos dos organismos de la potestad para encargar auditorías especiales en caso de duda o informes negativos.

Gracias a esto, y a la modificación de sus estatutos y la vigencia de la última versión de su **Reglamento de Control Económico y las Normas para la elaboración de presupuestos**, LaLiga realiza un seguimiento individualizado de la situación económica de cada Club/SAD. El Reglamento de control económico se actualiza cada año con el fin de con-

templar y desarrollar las nuevas casuísticas que puedan surgir en el sector: el documento nació con 23 artículos reguladores y en la actualidad cuenta con 110 artículos.

Este reglamento tiene como objetivo fundamental la comprobación del cumplimiento del equilibrio presupuestario por parte de los Clubes y las SAD y la eventual aplicación por parte de LaLiga de los ajustes en los presupuestos presentados y en definitiva, en caso necesario, establecer un determinado límite máximo del coste de plantilla deportiva para la temporada que se trate, inferior al que haya propuesto el Club/SAD en el presupuesto presentado.

Es importante destacar el papel que los Clubes y SAD tuvieron al acoger la medida de LaLiga con una voluntad clara y compromiso de cambio, comprometiéndose y cumpliendo con los compromisos financieros requeridos para conseguir una competición sólida y saneada.

“ El control económico “a priori” de LaLiga es una iniciativa pionera que no existe en ninguna otra liga del mundo ”

II Foro de Gestión Deportiva

En el II Foro de Gestión Deportiva patrocinado por Grant Thornton y la escuela de negocios IESE, se analizó la importancia del Fair Play financiero y control económico como método para mejorar el fútbol. En el evento se puso en valor el paso dado por LaLiga con respecto a las normas de la UEFA con el control a priori. Además, se analizó la importancia que el fútbol juega en la economía nacional e internacional, y la buena respuesta del sector ante la necesidad de un cambio en su forma de gestión.

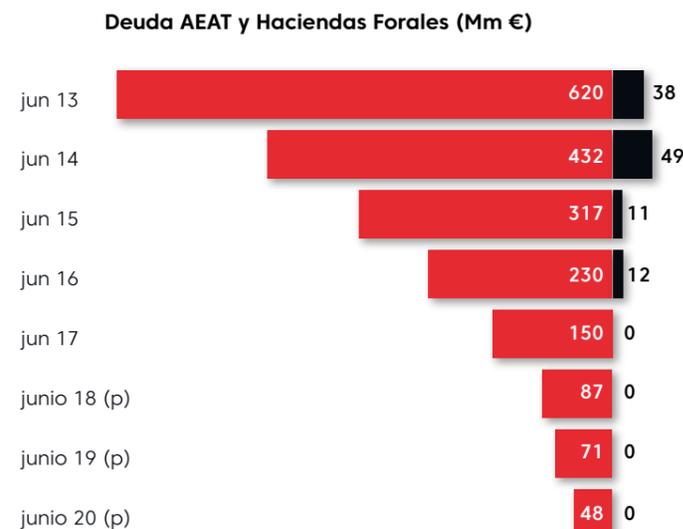
Por otro lado, en 2016 Transparencia Internacional España publicó un informe con recomendaciones para el deporte en general. En la recomendación nº77 reflejó lo siguiente:

“Divulgar a modo de ejemplo para otras instituciones deportivas el Reglamento de Control Económico aprobado por la LFP (supervisión y control económico)”

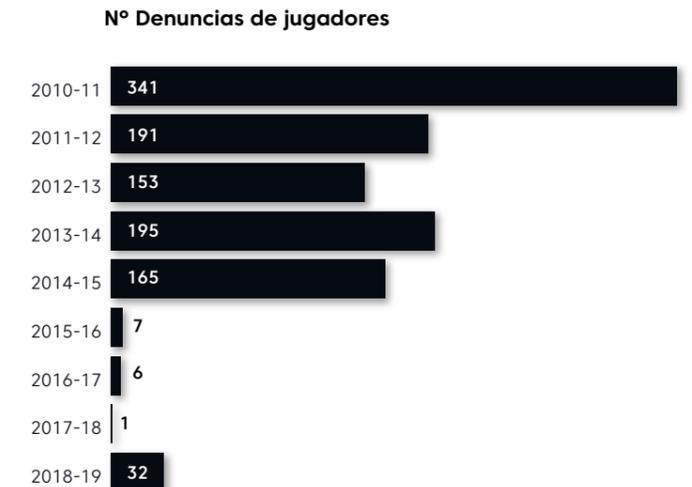
Este sistema de control económico, junto con la centralización de los derechos televisivos, ha sido la decisión que mayor influencia ha tenido en la estabilización financiera de los clubes españoles. Antes de la implantación de la norma, la deuda con las administraciones públicas de los Clubes/SAD superaba los 650 millones de euros, más de la mitad de los clubes estaban en concurso de acreedores y 30 clubes tenían interpuestas denuncias por impago a jugadores por valor de alrededor de 90 millones de euros.



Hoy en día, hay una evolución favorable del nivel de deuda con la AEAT del fútbol español, que ha pasado de los 650 millones de euros en enero de 2013, a 87 millones de euros en junio de 2018. Se persigue el objetivo de que para junio de 2020 la cifra esté por debajo de los 50 millones.

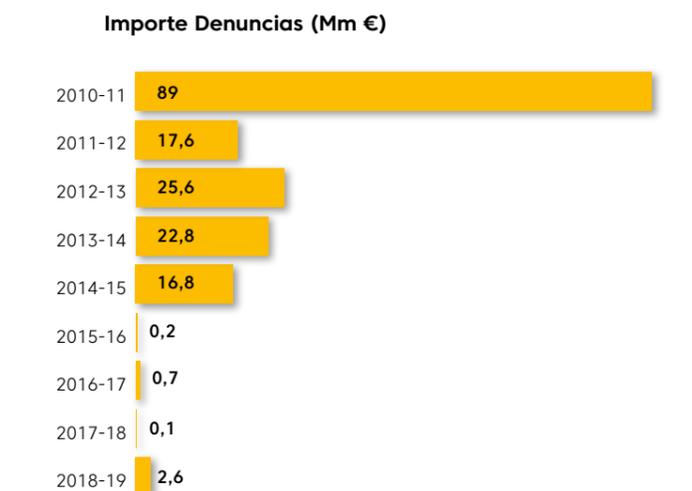
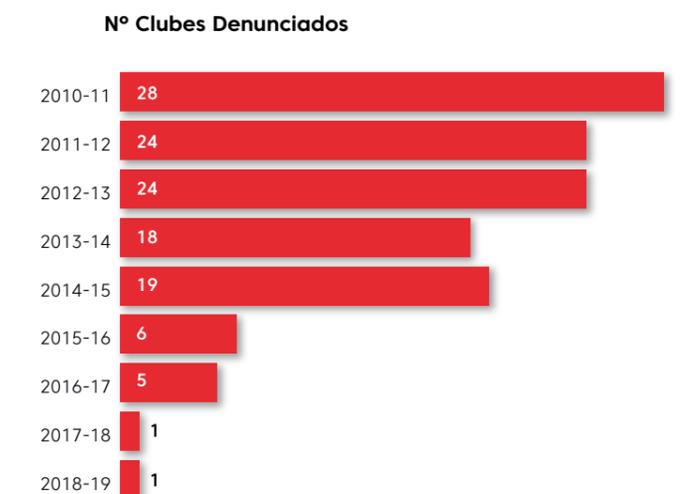


Actualmente asistimos a una constante recuperación económica de la industria en su totalidad. Mientras que en 2011 hubo 341 denuncias por un valor de casi 89 millones de euros interpuestas por los jugadores a sus Clubes/SAD por impagos, en la temporada 2017/2018 solo se produjo una, y en la temporada 2018/2019 se han reconocido y admitido en la Comisión Mixta LaLiga A.F.E, 32 denuncias originadas de un club.



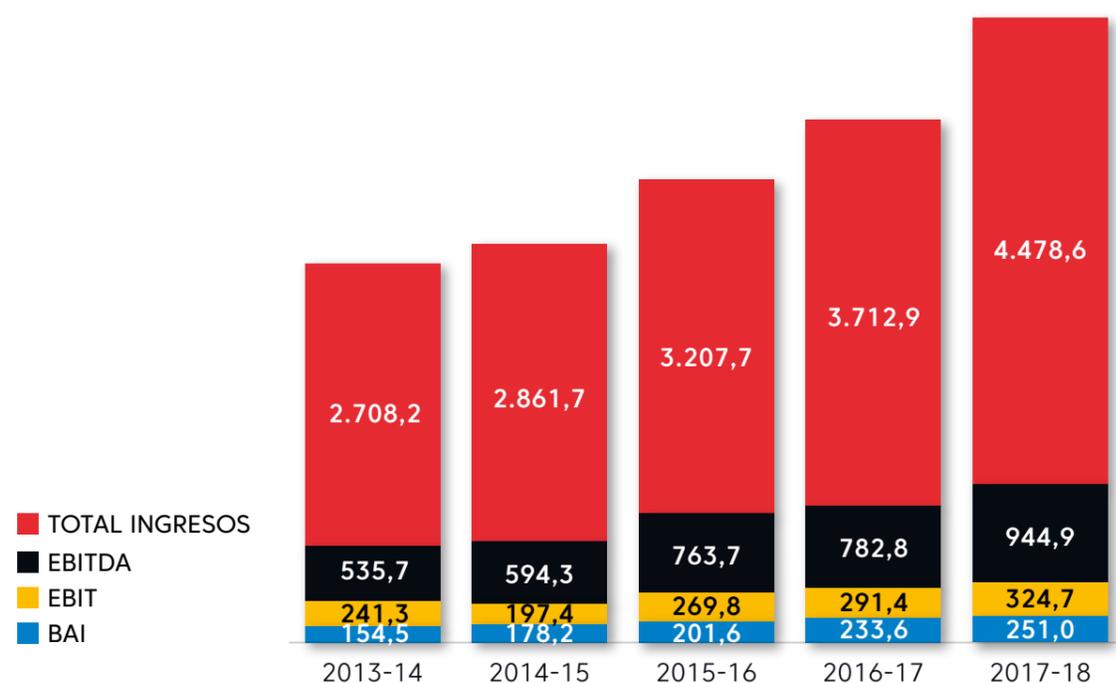
“**Los clubes han saneado sus cuentas, se han profesionalizado más y eso nos permite afrontar el futuro y afrontar inversiones de crecimiento del sector**”

Javier Gómez
CEO de LaLiga



El contexto actual destaca por una evolución favorable tanto del beneficio obtenido anualmente por los clubes como de su patrimonio neto. El desarrollo económico se

ha percibido en todo el entorno del fútbol español, que es ahora una referencia en el mundo y le permite mantenerse en la élite deportiva.



Temporada 12-13 (Previo a la entrada en vigor de la Norma de Control Económico)

19 Clubes Concursados	3,1 Deuda Financiera Bruta / Ebitda	1,6 Deuda Financiera Neta / Ebitda	335 Mm€ Patrimonio Neto
---------------------------------	-----------------------------------------------	----------------------------------------------	-----------------------------------

Temporada 17-18 (Posterior a la entrada en vigor de la Norma de Control Económico)

14 Clubes Concursados	1,6 Deuda Financiera Bruta / Ebitda	0,6 Deuda Financiera Neta / Ebitda	1.496 Mm€ Patrimonio Neto
---------------------------------	-----------------------------------------------	----------------------------------------------	-------------------------------------

Otra evidencia del éxito del modelo de empeño financiero que la norma de control económico de LaLiga promueve, es la influencia que ha tenido sobre la Organización Proliga (fútbol no profesional). El convenio suscrito entre LaLiga y Proliga desde la tem-

porada 2017/18 y renovado en la temporada 2018/19, incluye trasladar la cultura del cumplimiento normativo y buena salud financiera, para lo cual se han organizado talleres formativos en ambas temporadas.

El régimen sancionador: garante del cumplimiento del control económico

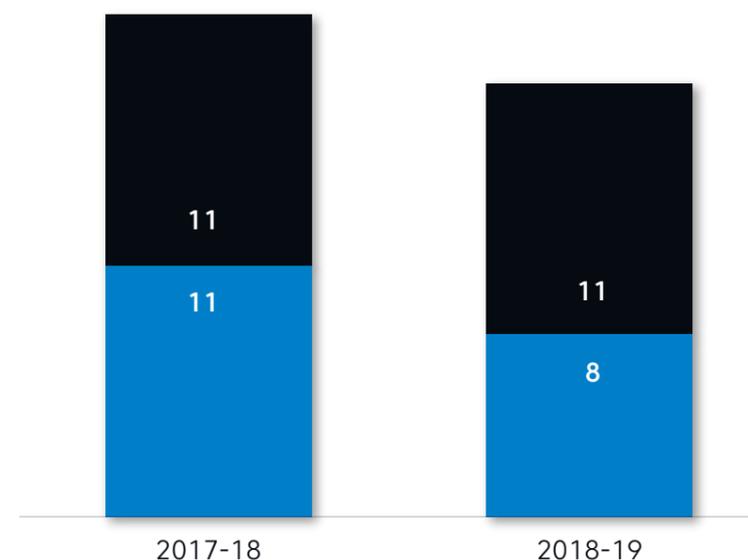
La existencia de un régimen sancionador, incluido en los Estatutos de LaLiga, pretende servir de garantía del cumplimiento de la normativa por todos los implicados, y su principal objetivo es el de no permitir que un Club/SAD juegue con ventaja competitiva sobre el resto de forma sostenida en el tiempo. La aplicación con firmeza de sanciones es un elemento más en la aplicación y cumplimiento de la normativa.

En varias ocasiones, LaLiga ha tenido que ejercer este papel sancionador por incumplimientos de la normativa de control financiero, imponiendo multas económicas e incluso, privando a los Clubes/SAD de la posibilidad de competir en las ligas profesionales de Es-

paña. Tales fue el caso del Real Murcia Club de Fútbol, debido al incumplimiento de requisitos legales y estatutarios para participación en competiciones profesionales, y el caso más reciente del Reus Deportiu tras recibir denuncias de sus jugadores por un incumplimiento en el pago de los compromisos salariales durante un periodo de tres meses.

Como resultado del seguimiento en tiempo real que realiza LaLiga en materia de control económico, un total de 11 expedientes sancionadores se han abierto durante la temporada 2018/19, que son directamente imputables al funcionamiento de la norma de control económico.

Expedientes abiertos por motivos de Control Económico



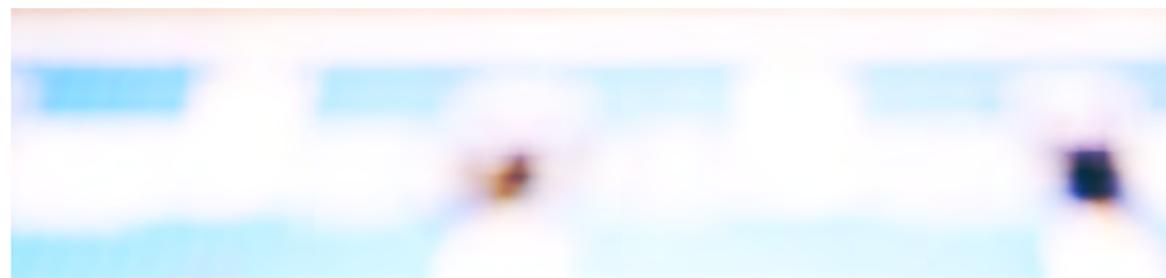
“ Se ha descendido notablemente en las sanciones impuestas ”



El apoyo de LaLiga a los clubes para el cumplimiento financiero

LaLiga facilita el cumplimiento de esta normativa mediante la impartición de cursos formativos dirigidos a los responsables de sus Clubes/SAD afiliados, así como el desarrollo de soluciones tecnológicas para las

necesidades que puedan derivar de sus normativas. LaLiga considera que la formación constituye un elemento determinante en la transformación y el cambio en la gestión del fútbol profesional.



Curso de Gestión Financiera del Fútbol Profesional

Tras la implantación de la Norma de Control Económico en la temporada 2013/14, ya desde el primer ejercicio LaLiga organizó un programa formativo, denominado "Curso de Especialista Universitario en Dirección y Gestión Económico Financiero del Fútbol Profesional" para financieros de todos los clubes, que se impartió en las instalaciones del CSD y de duración anual. Participaron 77 profesionales de 31 Clubes, AFE, CSD y LaLiga.

En dicho curso se impartió contenido académico de ámbito económico, jurídico y financiero, centrandose sustancialmente la formación en el conocimiento de la norma de control económico.

Cada temporada, LaLiga invita a todos los clubes que tienen posibilidad de ascender LaLiga 1|2|3 a conocer en detalle la norma de control económico, las exigencias en materia de información económico-financiera con la que deben de cumplir los clubes, y los mecanismos de actuación.

Adicionalmente y continuando con la iniciativa de formación continua, LaLiga organizó durante la temporada 2016/17, en una de las principales escuelas de negocio de referencia de Madrid, el IEB, un programa avanzado en finanzas corporativas para todos los ejecutivos de la Organización del área económico, fiscal y legal. En la temporada 2017/18, los Clubes/SAD participaron, en esta misma escuela, a un programa de "Introducción a las Finanzas Corporativas" dirigido principalmente a los profesionales del área financiera.



A día de hoy, los clubes pueden llevar con facilidad un seguimiento de los fichajes que les permita tomar decisiones sin exceder los límites establecidos. Esto lo consiguen a través de su portal de "LaLiga Manager", a través del cual se han realizado más de 7.500 procedimientos, con 0 errores durante la temporada 18/19.

En línea con la estrategia de innovación y tecnología que desarrolla LaLiga, ha puesto principalmente a disposición de los clubes dos aplicaciones destinadas a facilitar su gestión financiera y dar cumplimiento a la norma de control económico:

LaLiga Control Económico

La herramienta de Control Económico es aquella a través de la cual cada uno de los clubes aporta la información exigida en forma y plazo por la norma de control económico. En la actualidad la herramienta de control económico está en proceso de cambio, debido a la necesidad de desarrollar una

nueva herramienta que permita un control aún más exhaustivo de la normativa y mayor agilidad en su aplicación.

LaLiga se nutre de esta herramienta para analizar los datos de cada club, así como para elaborar los informes anuales económicos que LaLiga publica relativos al conjunto de todos los clubes.

LaLiga Manager

LaLiga ha desarrollado una aplicación propia, LaLiga Manager, implantada desde la temporada 2016/17 que pone a disposición de sus clubes/SAD afiliadas para la monitorización y seguimiento de todas las operaciones relacionadas con la inscripción de los jugadores y el control documental del proceso.

La existencia de esta aplicación se fundamenta en las responsabilidades que concentra LaLiga en cuanto a registro e inscripción: la validación de los visados previos de los futbolistas que vayan a ser inscritos en equipos participantes de las competiciones profesionales compete a LaLiga, así como la realización de los visados previos de futbolistas inscritos en equipos dependientes/filiales y los de miembros de los cuerpos técnicos y auxiliares.

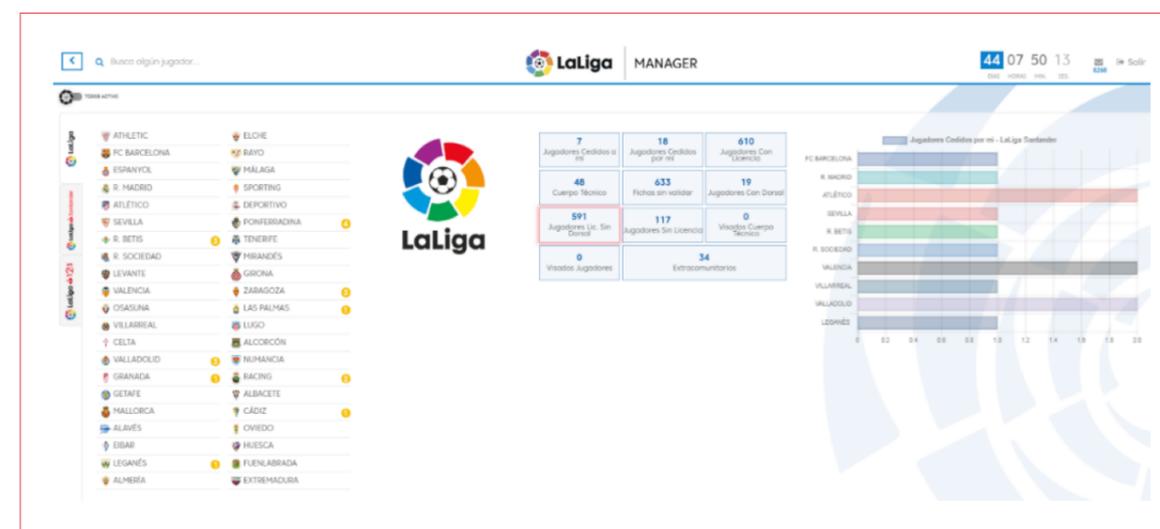
Los procedimientos relacionados con las inscripciones están completamente digitalizados y funcionan a través de esta herramienta facilitada a los clubes que sirve de cuadro de mando tanto para clubes/SAD afiliadas como para LaLiga.

En la mencionada aplicación, los clubes pueden navegar a través de diferentes menús que les reportan información relativa tanto a su plantilla como a los límites y presupuestos a los que están sujetos. De esta forma, no es

posible realizar un fichaje si con éste se exceden los límites a los que el club está sujeto, evitando así posibles sanciones posteriores.

Cualquier incidencia o error relacionado con el registro y la inscripción sería inadmisibles, por ello la exigencia para cualquiera que trabaje con la aplicación es máxima y el margen de error es cero. Es obligatorio que cada club afiliado disponga de, al menos, un usuario formado en la aplicación, aunque lo habitual es que todos los clubes dispongan de varios usuarios, algunos de ellos con distintos perfiles profesionales.

En su afán por facilitar a los clubes lo máximo posible estas labores de control, LaLiga ha realizado sesiones formativas de manera habitual a todos los usuarios solicitados por los clubes afiliados. Adicionalmente, se van realizando sesiones formativas de actualización en relación a los distintos evolutivos de la aplicación que se van lanzando, así como sesiones según los clubes van incorporando personal a su estructura. Se hace especial hincapié en esta formación hacia los clubes que ascienden a LaLiga 1|2|3 procedentes de 2ª División B. Durante las tres temporadas en funcionamiento de LaLiga Manager se ha formado a más de 100 usuarios de clubes en la aplicación LaLiga Manager en sus correspondientes perfiles de usuario.





Buen gobierno:
El camino hacia las
mejores prácticas
corporativas

La industria del fútbol profesional es cada vez más relevante a nivel tanto económico como social, lo que hace que tenga gran visibilidad y exposición pública. Por ello, el buen comportamiento ético y de gobierno de todos los actores que la conforman no debe limitarse únicamente a una declaración de principios, sino que debe ser real y ejemplar.

LaLiga aspira a ser la organización deportiva líder en materia de Cumplimiento, Transparencia y Buen Gobierno y, desde esa perspectiva, crear valor para el deporte en general y el fútbol en particular.

Más información en:
<https://www.laliga.com/transparencia>

Gobierno Corporativo

Los principios y prácticas de buen gobierno son la base sobre la que se sustenta la actividad de LaLiga, y sin la cual no sería posible alcanzar la sostenibilidad y excelencia a la que aspira en sus actividades. Consciente de esto, LaLiga ha sido pionera en el asociacionismo deportivo nacional en aplicar medidas de buen gobierno, con la aprobación en 2005 del Código de Buen Gobierno, recogiendo las recomendaciones del Consejo Superior de Deportes, que fue actualizado y aprobado en la Asamblea General de 24 de septiembre de 2015.

Asimismo, LaLiga elabora anualmente un informe de buen gobierno que es sometido a la aprobación por la Comisión Delegada y, posteriormente, a información a la Asamblea General. Dicho informe describe más allá de las exigencias legalmente establecidas las medidas adoptadas en materia de gobierno corporativo, constituyendo otro hito sin precedente en el asociacionismo deportivo estatal.



MARCA DE BUEN GOBIERNO DE LALIGA

Interno	Externo
1. Los Estatutos Sociales: Definen la estructura orgánica de LaLiga y conforman los cimientos fundamentales de buen gobierno de los órganos de gobierno y administración de LaLiga.	1. Ley 10/1990 de 15 de octubre, del Deporte.
2. El Reglamento General: Complementa a los Estatutos sociales en lo relativo al desarrollo de la Asamblea General y las Juntas de División.	2. Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas y Registro de Asociaciones Deportivas.
3. Código de Buen Gobierno: Aprobado en 2005 y actualizado en 2015, define, entre otros: las normas de buen gobierno de LaLiga; regula los órganos de gobierno, representación y administración; las retribuciones; el fomento de la ética deportiva; y la cobertura a las reclamaciones relacionadas con el cumplimiento del Código de Buen Gobierno.	3. Real Decreto 1251/1999, de 16 de julio, sobre Sociedades Anónimas Deportivas.
	4. RD 1591/1992 de 23 de diciembre sobre Disciplina Deportiva.
	5. Real Decreto 460/2015, de 5 de junio por el que se aprueba el Estatuto del Consejo Superior de Deportes.
	6. Ley 19/2007, de 11 de julio, contra la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte.
	7. RD 203/2010, de 26 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de prevención de la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte.
	8. Ley 13/2011, de 27 de mayo, de Regulación del juego.
	9. El RD 419/1991 por el que se regula la distribución de la recaudación y premios en las apuestas deportivas del Estado y otros juegos gestionados por el Organismo Nacional de Loterías y Apuestas del Estado, modificado por el Real Decreto 403/2013 de 7 de junio y RD 258/1998 de 20 febrero.
	10. Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de Comunicación Audiovisual.
	11. Ley 10/2010, de 28 de abril, de Prevención de Blanqueo de Capitales y de la Financiación del Terrorismo.
	12. Real Decreto 304/2014, de 5 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo.
	13. Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.

Estructura de gobierno y administración de LaLiga

El funcionamiento de los órganos de gobierno y administración de LaLiga se establecen en los estatutos sociales y se describen con detalle en el Informe Anual de Buen Gobierno, destacando las funciones de la Asamblea General y Comisión Delegada como máximos órganos de gobierno de la Asociación.

LA ASAMBLEA GENERAL

La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de LaLiga y de expresión de la voluntad de los asociados. Sus reuniones pueden ser ordinarias o extraordinarias. Está constituida por el presidente de la Asamblea (presidente de LaLiga) y un representante de cada uno de los equipos inscritos en LaLiga al momento de celebrarse la Asamblea.

La Asamblea General Ordinaria se reúne una vez al año, y entre otras funciones, aprueba las cuentas y presupuestos, decide sobre la repercusión de gastos entre los miembros de LaLiga, así como sobre las condiciones de inscripción en la Asociación y condiciones de participación en cada División.

La Asamblea General Extraordinaria se reúne cuando lo determine (i) cualquiera de las Juntas de División o la Comisión Delegada por mayoría simple, (ii) el presidente de LaLiga (iii) o cuando lo soliciten al menos, once de sus miembros. Cabe destacar, entre otras competencias, la elección del presidente de LaLiga o la modificación de los Estatutos Sociales y Reglamento General.

LAS JUNTAS DE DIVISIÓN

Son órganos de las distintas competiciones profesionales organizadas por LaLiga, que tienen como objeto el examen, deliberación y aprobación de cuantas competencias sean propias de cada División. Se convocan y celebran obligatoriamente con carácter trimestral, durante la competición, y, con carácter extraordinario, cuando así lo soliciten, al menos, seis de sus miembros o el presidente de LaLiga.

Cada Junta de División está constituida por El Presidente de LaLiga y un representante de cada una de las Sociedades Anónimas Deportivas o Clubes que estén inscritos en la misma categoría competicional, al momento de producirse la reunión.

LA COMISIÓN DELEGADA

La Comisión Delegada es el órgano de gobierno y administración ordinaria de LaLiga. Se convoca y celebra obligatoriamente con carácter mensual, durante la competición y con carácter extraordinario cuando así lo soliciten, al menos, cuatro de sus miembros o el presidente de LaLiga.

Entre otras competencias, la Comisión Delegada solicita la convocatoria de Asamblea General y ejecuta los acuerdos adoptados por la Asamblea General y/o las Juntas de División.

La composición de la Comisión Delegada es la siguiente: (i) el presidente de LaLiga; (ii) los dos vicepresidentes y (iii) los doce representantes de las Sociedades Anónimas Deportivas y Clubes elegidos, en la forma prevista por el Reglamento General, por las Juntas de División. En la actualidad, la composición de la Comisión Delegada es la siguiente³:

Los miembros son elegidos por las Juntas de División durante el mes de julio de cada temporada que corresponda su elección. Su mandato es por dos años, pudiendo ser renovados por mandatos sucesivos. Las Sociedades Anónimas Deportivas y Clubes que resulten elegidos, designan a su representante y a un suplente.

³Entendiendo a estos efectos a la fecha del presente informe, y por tanto Temporada 2018/2019

Estructura de gobierno y administración de LaLiga

Presidente	D. Javier Tebas Medrano
Vicepresidente 1º	D. Clemente Villaverde Huelga
Vicepresidente 2º	D. Víctor Manuel Martín Ortega
VOCALES POR 1ª DIVISIÓN	
FC Barcelona	Titular: D. Óscar Grau Gomar Suplente: D. Antonio Martín Antolí
Real Madrid CF	Titular: D. José Ángel Sánchez Suplente: Dª Begoña Sanz Orea
Real Betis Balompié, SAD	Titular: D. Ángel Haro García Suplente: D. Federico Martínez Feria
Levante Unión Deportiva, SAD	Titular: D. Francisco Javier Catalán Vera Suplente: D. Francisco
Valencia Club de Fútbol, SAD	Titular: D. Mateo Alemany Suplente: Dª Inmaculada Ibáñez Peris
Villareal Club de Fútbol, SAD	Titular: D. Fernando Roig Negueroles Suplente: D. Álvaro Esteso Massó
VOCALES POR 2ª DIVISIÓN	
RC Deportivo de La Coruña, SAD	Titular: D. José González Dans Suplente: D. Santiago Pozas Arjona
Cádiz C.F., SAD	Titular: D. Manuel Vizcaíno Fernández Suplente: D. Santiago Pozas Arjona
Club Gimnastic de Tarragona, SAD	Titular: D. Lluís Fàbregas Mateu Suplente: D. José Mª Andreu Prats
Unión Deportiva Las Palmas, SAD	Titular: D. Miguel Ángel Ramírez Alonso Suplente: D. Patricio Vinayo García
A.D. Alcorcón, SAD	Titular: D. Ignacio Legido Castiella Suplente: D. Álvaro Marco Asencio
U.D. Almería, SAD	Titular: D. José Juan Bonilla Medina Suplente: Dª Lorena García Piñero
Director General Corporativo de LaLiga	D. Javier Gómez Molina
Director Adjunto a la Presidencia de LaLiga	D. Carlos del Campo Colás
Secretaria Comisión Delegada de LaLiga	Dª María José López Lorenzo
Órgano de Cumplimiento	Dª Esperanza Bernal-Quirós Gómez

El presidente

El presidente es el máximo representante de LaLiga, ostentando su gobierno y representación legal y tiene conferidas las facultades ejecutivas. Es elegido por la Asamblea General, que establece también su remuneración.

Javier Tebas Medrano

Es licenciado en Derecho por la Universidad de Zaragoza y abogado ejerciente desde 1987. Fundó su propio despacho especializándose en Derecho de Empresa, incorporando posteriormente áreas de especialización en Derecho Deportivo y Derecho Concursal. Accedió a la presidencia de LaLiga en 2013, y fue reelegido nuevamente el 26 de abril de 2016.



Los vicepresidentes

LaLiga tiene dos vicepresidentes que son nombrados entre los candidatos propuestos por la Sociedad Anónima Deportiva o Club de Primera (vicepresidente primero) y Segunda División (vicepresidente segundo), respectivamente, y que resulten elegidos por la Junta de cada División en la elección convocada a tal efecto.

En las últimas elecciones celebradas en julio de 2017 fue reelegido vicepresidente 1º, D. Clemente Villaverde Huelga, en representación del Club Atlético de Madrid, SAD, SAD. Asimismo, fue reelegido vicepresidente 2º, D. Víctor Manuel Martín Ortega, en representación del CD Numancia de Soria, SAD.

La Dirección General Corporativa

El Director General Corporativo de LaLiga es la persona designada por la Comisión Delegada, a propuesta del presidente, bajo cuya dirección supervisa las actividades y funciones de cada una de las Direcciones, Departamentos y servicios de LaLiga, conforme las directrices aprobadas por la Comisión Delegada y, además, gestiona y controla los recursos humanos de la Asociación, proponiendo al presidente, para su posterior aprobación por la Comisión Delegada, la contratación de personal.

Javier Gómez Molina

Director General Corporativo de LaLiga desde el año 2013. Es Licenciado en Ciencias Empresariales por la Universidad de Valencia con Máster en Tributación por el Colegio de Economistas de Valencia. Ejerció diversos puestos de responsabilidad en el Valencia CD, SAD entre 1999 y 2012. Anteriormente trabajó en GEC Alstom Transporte, S.A. y en la Caja Rural de Valencia.



Otros órganos de LaLiga

- Comisión Electoral
- Juez de Disciplina Social
- Comité de Control Económico
- Comité de Licencias
- Comisión Jurídica
- Órgano de Validación de Presupuestos
- Órgano de Cumplimiento Normativo
- Órgano de Control de la Gestión de los Derechos Audiovisuales
- Dirección Legal

Retribuciones

La Política de Retribuciones de los órganos de gobierno y administración de LaLiga se sustenta bajo los Estatutos Sociales y los siguientes principios recogidos en los artículos 6 y 7 del Código de Buen Gobierno:

- El cargo de presidente será remunerado, debiendo ser establecida su remuneración por acuerdo de la Asamblea General (artículo 32 ES).
- Ni el presidente, ni los miembros de la Comisión Delegada ni el Director General Corporativo ni los directores miembros del Comité Ejecutivo perciben cantidad alguna en concepto de dietas por desplazamiento ni por asistencia a reuniones o comisiones de LaLiga, únicamente y, en su caso, el reembolso de los gastos debidamente justificados en los que hayan podido incurrir por cuenta de LaLiga en el desempeño de sus funciones.
- Se prohíbe, excepto con expresa autorización de la Asamblea General, la realización de contratos blindados con indemnizaciones superiores a las máximas reconocidas por la ley vigente.
- Sólo excepcionalmente, y previa autorización de la Comisión Delegada, se abonan los gastos de desplazamiento de personas que no tengan relación con la misma.
- En la memoria económica debe incluirse la información relativa a las retribuciones dinerarias o en especie satisfechas a los miembros de la Comisión Delegada y al personal de Alta Dirección de LaLiga, tanto en concepto de reembolso por los gastos que se le hayan ocasionado en el desempeño de su función, como en concepto de remuneraciones por los servicios prestados a la entidad, bien sea vía relación laboral o mercantil.

Retribuciones de la alta dirección

La alta dirección de LaLiga cuenta con un porcentaje de la retribución fijo, y un porcentaje variable. El variable de cada director viene determinado por el cumplimiento de objetivos asociados a las palancas estratégicas de LaLiga, específicos para cada área, marcados a principio de temporada. Estos objetivos son consensuados por la Dirección General y/o el presidente, así como sus consecuencias a final de temporada, para las cuáles se cuenta con las evidencias que apliquen en cada caso.

Cumplimiento de LaLiga con las recomendaciones de buen gobierno

A continuación, se expone de forma esquemática el grado de cumplimiento, por LaLiga, de las recomendaciones de buen gobierno reseñadas en la resolución del Consejo Superior de Deportes, de fecha 18 de octubre de 2004.

Dicho documento recoge recomendaciones en torno a los deberes de los miembros de la Comisión Delegada, los órganos de control, los contratos blindados, los gastos de desplazamiento, las retribuciones de los órganos de gobierno, el manual de procedimientos, las relaciones de directivos y altos cargos de LaLiga, información sobre transacciones y cargos directivos, criterios de contratación y aplicación de directrices organizacionales éticas.



■ Cumple
■ Cumple Parcialmente

⁴ El término alta dirección, en este contexto, engloba tanto a aquellos profesionales con contrato laboral de Alta Dirección o mercantil, como aquellos otros que no teniendo un contrato de esa naturaleza ostentan puestos de responsabilidad en la dirección de los departamentos más estratégicos, a día de hoy, de LaLiga.

El Cumplimiento en LaLiga



Al objeto de extender la cultura de cumplimiento y buen gobierno corporativo a los Clubes/SAD integrantes de LaLiga, y fomentar el cumplimiento de la legislación penal española, durante la temporada 2016/2017 entró en vigor un nuevo requisito de inscripción en LaLiga, aprobado en la Asamblea General de 24 de septiembre de 2015 y descrito en el artículo 55.19 de los Estatutos Sociales, consistente en la necesidad de acreditar, mediante la intervención de un tercero experto independiente, la implantación de modelos de organización y gestión idóneos para la prevención de delitos (Modelos de Prevención de Delitos), conforme a lo previsto en el artículo 31 bis del Código Penal. Con ello, LaLiga se convierte en la primera asociación deportiva de España en exigirlo para poder participar en su competición.

- Sistema disciplinario que sanciona los incumplimientos del Sistema de Gestión de Cumplimiento.
- Política de regalos, invitaciones, hospitalidades, contribuciones y donaciones sociales.
- Política de gastos
- Política de contrataciones de bienes y servicios

Entre los requisitos de afiliación que LaLiga establece a los clubes, se encuentran aquellos relacionados con la implantación de modelos o programas de organización y gestión para la prevención de delitos para reducir su comisión. La Asociación exige a sus clubes la implantación de un Modelo de Prevención y Detección de Delitos y su puesta en funcionamiento, así como el seguimiento y la supervisión de dicho modelo, que debe ser auditado por un tercero periódicamente. Para reforzar esto, desde LaLiga se ha elaborado una Guía práctica de recomendaciones sobre la estructura y presentación del Informe de Auditoría de tercero experto independiente, que persigue la homogeneidad de los informes y que cumplan eficazmente el artículo 31 bis del Código Penal, acreditando el funcionamiento eficaz de los Modelos de gestión y organización para la prevención y detección de delitos.

Asimismo, la formación a todos los agentes implicados en temas de cumplimiento, ética, anticorrupción e integridad es constante desde LaLiga. Durante la temporada 2018/2019 se han impartido las siguientes formaciones:

- Cumplimiento, Control Interno, protección de datos y ciberseguridad: impartida a 86 profesionales, en el marco del proyecto LaLiga Inside;
- Cumplimiento y control interno dirigida a los responsables de todas las áreas, y a los delegados de la Global Network y profesionales de las filiales reunido en Madrid el 26 de septiembre;
- Cumplimiento y control interno dirigido a las nuevas incorporaciones del proyecto Global Network 2.0 y 3.0.;

Marco de Cumplimiento de LaLiga

Internamente, LaLiga cuenta con una serie de políticas, procedimientos y protocolos de actuación aspectos de cumplimiento, entre los cuales destacan:

- Código Ético de LaLiga y Política de Cumplimiento Normativo, de aplicación a todos los profesionales y órganos de la entidad, que tiene por finalidad establecer los principios y valores que deben guiar la conducta de toda LaLiga en el desarrollo de sus actividades, los cuales fueron aprobados en diciembre y septiembre de 2015, respectivamente.
- Modificación del Código de Buen Gobierno Corporativo
- Canal ético: implantación de un canal de denuncias al efecto de prevenir, o detectar, cualquier conducta irregular que pudiera producirse en LaLiga. A través de este canal no ha llegado ninguna denuncia en la temporada 2018/19.
- Manual de Funciones del Órgano de Cumplimiento

Integridad

Debido a las particularidades del sector en el que opera LaLiga, la integridad es una cuestión que va más allá del comportamiento interno de la Asociación. Tradicionalmente, el sector del deporte y en particular el fútbol, ha sido objeto de prácticas deshonestas en momentos puntuales debido a su naturaleza de competición. Entre estas prácticas se encuentran acciones que se realizan antes y durante el desarrollo del partido, que podrían incardinarse en un delito de corrupción deportiva, todo ello poniendo en peligro los principios más básicos del deporte y en última instancia, la confianza de todos los seguidores y espectadores.

Por ello LaLiga considera que es su deber promover el juego limpio y los valores que caracterizan a un buen deportista, y difundir esta cultura a todo el universo deportivo.

- Cumplimiento Normativo y Control Interno, impartida a un total de 21 profesionales, principalmente Directores de Partido y nuevos profesionales de la Global Network;
- Cumplimiento, control interno, protección de datos y ciberseguridad a tres filiales extranjeras de la Organización de forma "in situ": Dubái, Singapur y Sudáfrica;
- Cumplimiento y protección de datos a las Federaciones deportivas españolas en el marco del Proyecto LaLigaSports;
- Jornada de Formación a los clubes/SAD afiliados el 11 de abril de 2019 bajo el título: "La clave de la sostenibilidad en el deporte".



LaLiga dispone de un canal de denuncia para poner en conocimiento información relevante en relación con estos asuntos: integridad@laliga.es

Guía de Buenas Prácticas

En 2017 se publicó la Guía de Buenas Prácticas, que recoge la normativa y principios en relación a las apuestas, amaños y alteraciones de partidos, primas o incentivos por ganar, y ética deportiva; cuyo público además de los deportistas relacionados directamente con LaLiga, son también las federaciones, ligas y deportistas españoles en general.



Carteles de Prevención de los Amaños

Otra de las iniciativas de LaLiga en relación a la prevención de conductas deshonestas en el fútbol, ha consistido en el diseño de un cartel con mensajes sobre juego limpio e integridad dirigido a los futbolistas, técnicos y personal de los clubes, para ser colocado en las zonas de entrenamiento y espacios comunes de los recintos deportivos de cada Club/SAD.



El juego en España es una actividad regulada, siendo la Ley del Juego (13/2011, de 27 de mayo) la encargada de establecer criterios, limitaciones y condiciones de acceso a las apuestas, así como disposición normativa específica para los deportistas. Además, el Código Penal español recoge como delito desde 2015 la predeterminación, amaño o

alteración de resultados de un partido.

Entre las muchas acciones que LaLiga realiza para promover una buena cultura en este sentido entre sus clubes y en sus competiciones, LaLiga presta una especial atención a los amaños deportivos, sobre los que actúa a tres niveles:



PREVENCIÓN

LaLiga lleva a cabo talleres de integridad en los que involucra tanto a jugadores, como a directivos y técnicos de todos los clubes. Se informa a todos los actores que intervienen en un partido sobre las consecuencias de participar en apuestas en sus propias competencias y sobre los amaños en partidos y sus consecuencias penales.

Talleres de integridad
Transmisión de valores, amaños de partidos y las apuestas ilegales.

183 Talleres
2.800 Jugadores aproximados



MONITORIZACIÓN

Los partidos son objeto de vigilancia desde LaLiga, que dispone de un software a tales efectos, así como un equipo entre los que se encuentran 8 oficiales de integridad, que son enviadas a partidos de mayor riesgo. Mediante estos recursos se trabaja para detectar las posibles irregularidades.

Tyche
Analiza minuto a minuto los mercados de apuestas, y sus posibles aplicaciones irregulares.

7Mil Partidos aproximados
100% Monitorizados. Partidos celebrados



INVESTIGACIÓN

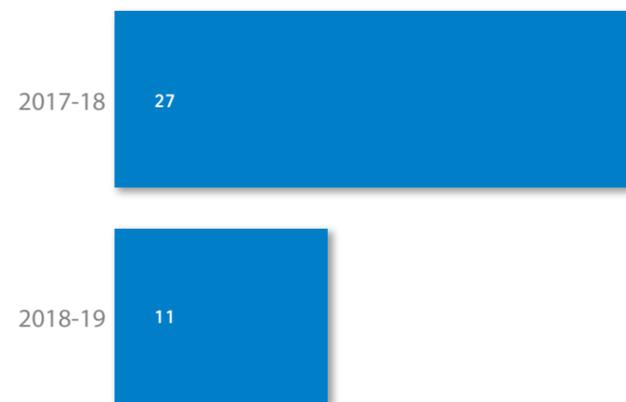
Si hay indicios suficientes sobre un posible amaño, se inicia una investigación que puede derivar en denuncia bien a la policía o a la Dirección Oficial de Ordenación del Juego. En este sentido LaLiga agiliza y enriquece la labor policial con información detallada del delito.

Investigación LaLiga
Agiliza y enriquece la labor policial con información detallada del delito.

30 Investigaciones abiertas
11 Denuncias
19 Alertas a la DGOJ

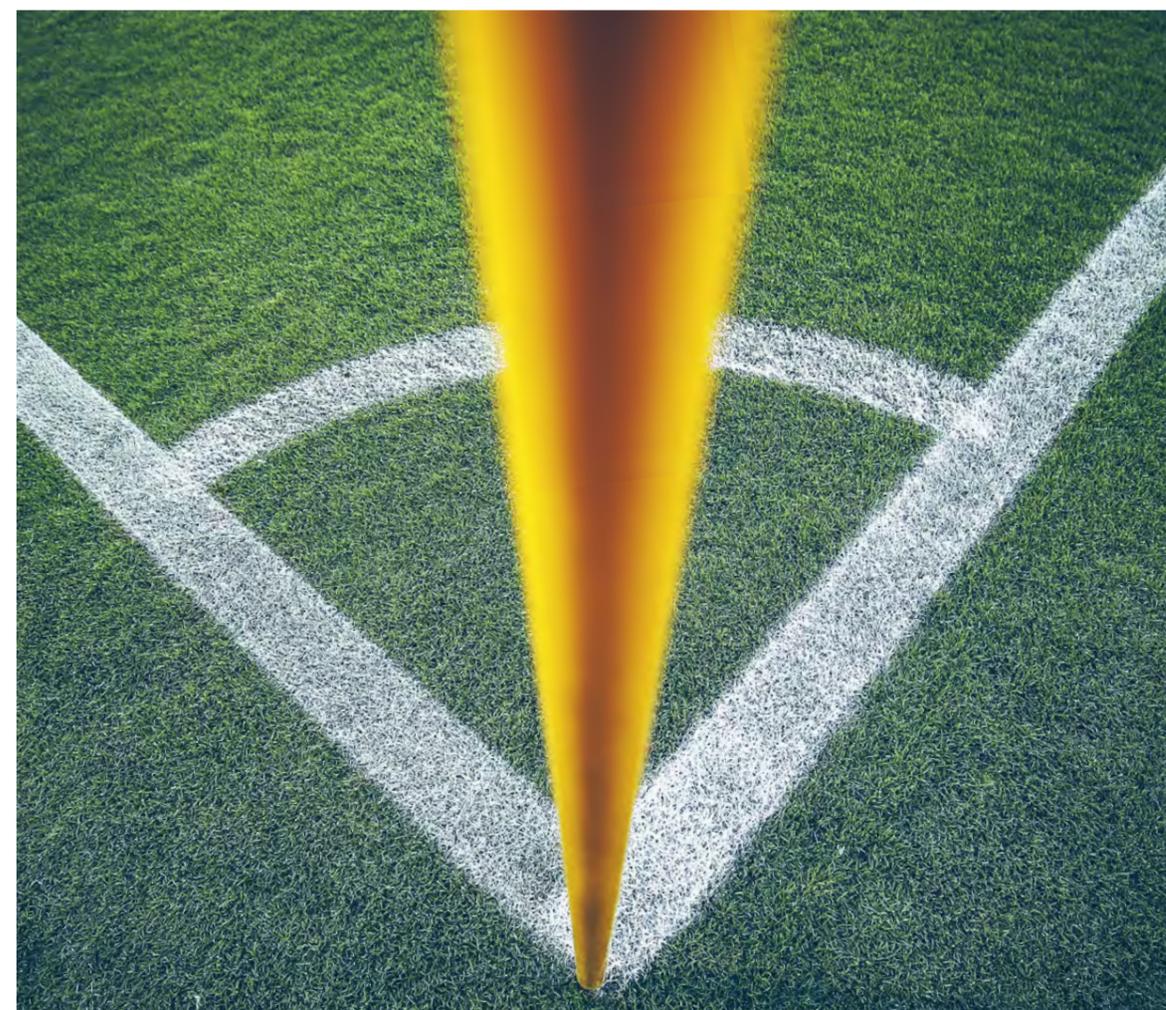
El número de partidos potencialmente sospechosos de corrupción deportiva se ha reducido paulatinamente gracias al trabajo de LaLiga, tal y como se muestra a continuación:

Número de denuncias por corrupción deportiva ante la Policía Nacional



Del total de denuncias instruidas en la temporada 2017/2018, 2 denuncias se realizaron en entorno de equipos profesionales, y el resto en equipos no profesionales. De las correspondientes a la presente temporada 2018/19, ninguna atañe al fútbol profesional.

LaLiga quiere poner en valor, en este sentido, las labores de prevención que se llevan a cabo a través de los talleres de integridad en el fútbol profesional, en el fútbol base, el fútbol sala, el fútbol femenino y los clubes asociados a Proliga. En la temporada 2018/2019 se han realizado 187 talleres de integridad, con 3.344 asistentes.





Con el deporte no se juega: los menores de edad y las apuestas deportivas

En marzo de 2019 se ha puesto en marcha una iniciativa conjuntamente impulsada por la Dirección General de la Policía, la DGOJ, y LaLiga, que responde al compromiso de las tres entidades por garantizar la protección a aquellos sectores más vulnerables, en este caso los menores de edad, de los efectos perjudiciales derivados del acceso a una actividad que, debido a múltiples causas, tienen prohibida. Esto se establece por la Ley 13/2011, la cual contempla entre sus objetivos ineludibles la protección de los menores de edad.

Se ha elaborado un material formativo que será utilizado por la Unidad Central de Participación Ciudadana de la Dirección General de la Policía como parte de los contenidos utilizados en las acciones que llevan a cabo en diversos centros escolares.



Transparencia

LaLiga trabaja activamente con importantes organizaciones internacionales en materia de buen gobierno, como Transparencia Internacional España o la European Professional Football Leagues (EPFL), con el objetivo de impulsar un marco de buena gobernanza común para todas las entidades y organizaciones deportivas.

Colaboración con Transparencia Internacional España

El 15 de septiembre de 2017 se suscribió con Transparencia Internacional España un convenio de colaboración para formular y fomentar prácticas de transparencia en el funcionamiento de la entidad, con un plazo de duración de dos años, en virtud del cual la Asociación se comprometió a elaborar y dar publicidad a cierta información relacionada tanto con LaLiga como con sus clubes.



Fomento de la transparencia

Acuerdo pionero con Transparencia Internacional para impulsar la transparencia en los clubes y publicación del INFUT

100% Clubes LaLiga tiene un portal de transparencia

La gestión de riesgos de LaLiga

Como parte de la implantación del marco integral de riesgos corporativos, LaLiga realiza anualmente, a través del Órgano de Cumplimiento, la identificación y valoración de los riesgos aplicables a la Organización, todo lo cual tiene su reflejo en los correspondientes Mapas de Riesgos de cada temporada. El objetivo de estos Mapas de Riesgos es evaluar la criticidad de los riesgos previamente identificados, y utilizar la gestión de los riesgos como una herramienta y control que soporte el proceso de toma de decisiones.

El Modelo de Gestión de Riesgos de LaLiga se lleva a cabo siguiendo el marco de referencia internacional establecido por COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), realizándose una gestión integral de los riesgos considerando no únicamente los riesgos financieros sino también aquellos riesgos no financieros que son de aplicación a LaLiga. Dicho Modelo de Gestión de Riesgos es articulado por el Órgano de Cumplimiento a través de las siguientes fases:

1. Identificación y actualización del catálogo de riesgos. Todas las organizaciones deben establecer una estrategia y ajustarla periódicamente, siendo conscientes siempre de las oportunidades y riesgos. Para ello, se requiere una actualización periódica sobre los riesgos existentes. En este sentido, anualmente el Órgano de Cumplimiento, con la colaboración de la Dirección de las distintas entidades que componen LaLiga, analiza y actualiza el catálogo de riesgos.
2. Valoración de los riesgos. Los directivos y responsables de las correspondientes entidades de la Organización valoran el catálogo de riesgos en base a las variables de: (i) probabilidad de ocurrencia, considerando el nivel de gestión de riesgos actual de la entidad; y (ii) el impacto (económico, reputacional y operativo). De este modo, se toman en consideración los potenciales impactos que la materialización de dichos riesgos tendría, directa o indirectamente, en relación con la consecución de los ob-

jetivos definidos en la Organización cada temporada.

3. Consolidación de resultados y generación de los Mapas de Riesgos. El Órgano de Cumplimiento agrega y consolida los resultados con el objetivo de analizarlos y generar los Mapas de Riesgos. En base a la referida evaluación de riesgos, se distingue entre riesgos bajos, riesgos medios, riesgos altos y riesgos muy altos, lo cual, naturalmente, permite establecer adecuadamente el orden de prioridad necesario sobre la gestión de tales riesgos.
4. Reporte a los Órganos de Gobierno, Representación y Administración. Sin perjuicio de que el trabajo de identificación, evaluación y actualización de los Mapas de Riesgos sea asumido por el Órgano de Cumplimiento, con carácter ordinario, es esencial la fase de reporte a los Órganos de Gobierno, Representación y Administración. En última instancia la responsabilidad de gestionar los riesgos para la entidad, así como las decisiones al respecto que se hayan de adoptar son competencia de éstos.
5. Supervisión de los riesgos críticos. La adecuada supervisión de los riesgos críticos es clave para mejorar la capacidad de respuesta de la entidad frente a éstos. Por ello, esta fase consiste en trabajar, junto con los directores y responsables de las distintas entidades, en implementar las medidas adecuadas para dar seguimiento, implementar los controles clave necesarios y responder a los riesgos críticos, según corresponda.

En el ámbito de dichos Mapas de Riesgos, se identifican y evalúan hasta tres categorías de riesgos:

- Riesgos de entorno: aquellos que provienen de factores externos que podrían tener un impacto negativo en LaLiga.
- Riesgos de los procesos: aquellos que proceden de la actividad interna de LaLiga por el posible diseño, desarrollo o ejecución de procedimientos de modo inadecuado.
- Riesgos de la información: aquellos que afectan directa o indirectamente a la información de la Organización LaLiga o de terceros vinculados a ésta y gestionados por aquella.

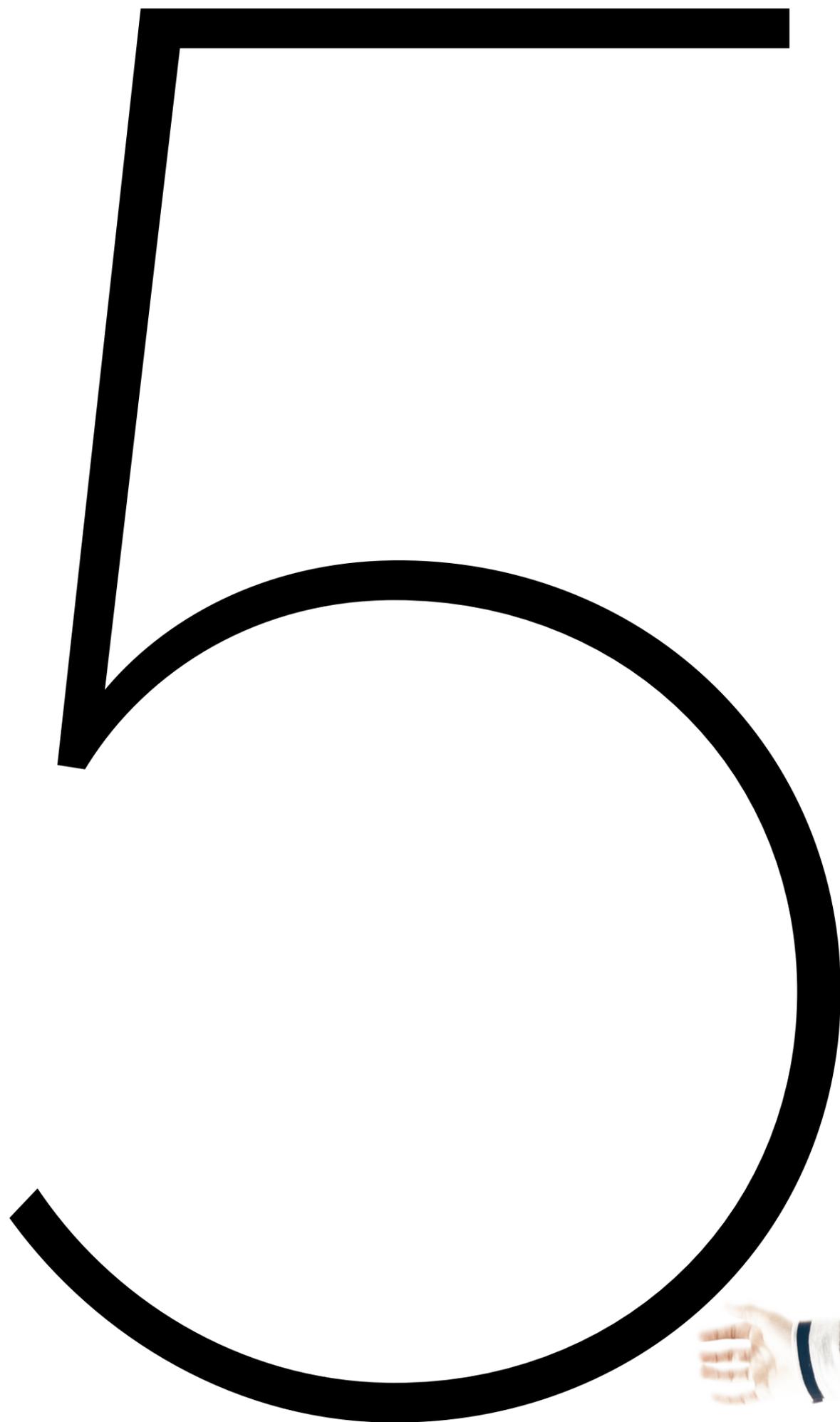
Cabe destacar que, desde la temporada 16/17 y hasta la temporada actual, LaLiga ha ido mejorando progresivamente el proceso de gestión de riesgos corporativos de la Organización, permitiendo un análisis más individualizado y profundo de éstos. Esta evolución en el Modelo de Gestión de Riesgos está permitiendo a LaLiga actualmente analizar las valoraciones de los riesgos ya realizadas y trabajar en la elaboración de los Mapas de Riesgos individualizados por entidad, tanto a nivel nacional como internacional, a diferencia de temporadas anteriores.

Conclusiones del análisis de riesgos

En términos generales, en línea con los resultados obtenidos en temporadas anteriores, los principales riesgos obtenidos del análisis de riesgos anteriormente definido se enmarcan en la categoría de riesgos de entorno, destacando entre otros, los siguientes:

- Creación de competiciones alternativas a las ligas nacionales o cambios en competiciones de FIFA o UEFA ya existentes en materia de horarios y días de partido, reparto de ingresos por derechos de TV con incidencia, directa o indirecta, en el equilibrio económico entre Clubes, etc.
- Entorno regulatorio y legislativo en constante cambio: LaLiga desarrolla actividades en entornos regulatorios y legislativos en constante cambio. Algunos de dichos cambios regulatorios o legislativos pueden tener impacto negativo, directo o indirecto, en LaLiga, las competiciones organizadas por la misma, sus Clubes/SAD afiliados o los jugadores de estos.
- Presión tributaria sobre la industria del fútbol profesional en España, en comparación con la existente en otros países con ligas competencia de la española, lo cual puede tener efectos en la retención/atración de talento por parte de los Clubes.

LaLiga:
Comprometida con su
entorno

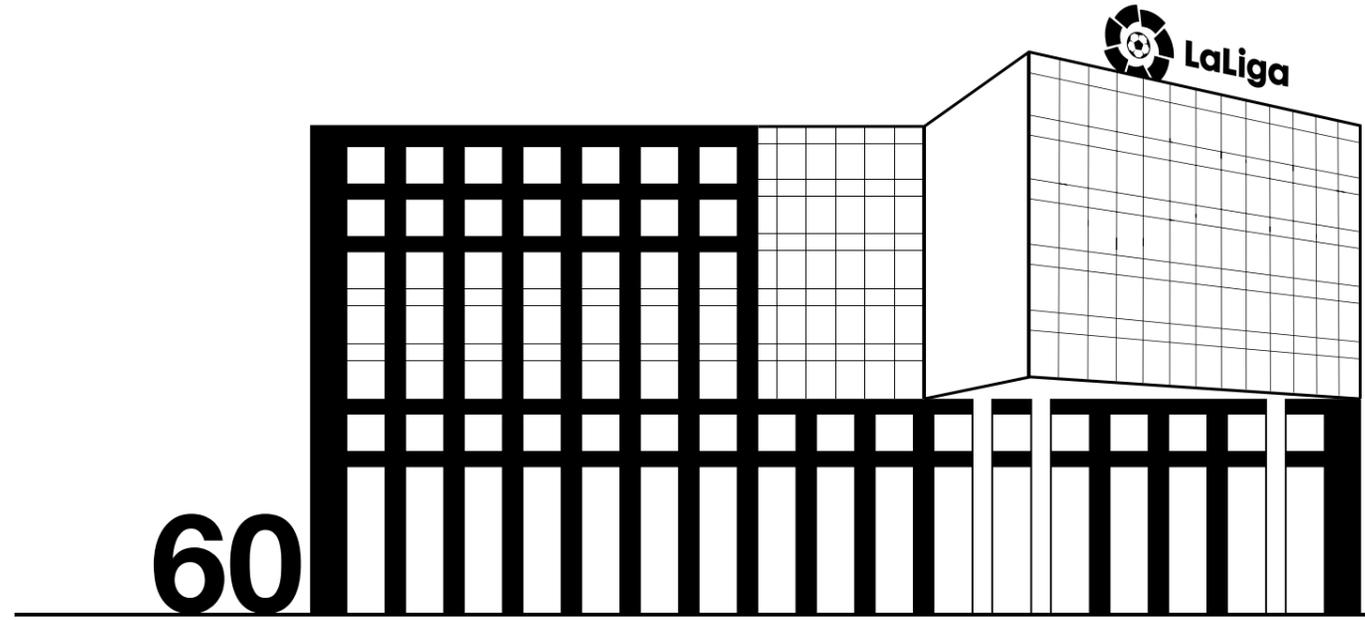


Personas

LaLiga quiere posicionarse como referente global en la gestión de personas, ya que su capital humano es una prioridad, especialmente en la etapa de crecimiento en la que se encuentra actualmente. La compañía difunde entre sus empleados valores positivos ligados al deporte tales como el respeto, la cooperación y la importancia de las relaciones sociales. Asimismo, LaLiga impulsa la adopción de hábitos de vida saludables y fomenta el deporte mediante la organización de diferentes actividades dirigidas a sus empleados.

La plantilla total al fin de la temporada 2018/19 fue de 576 empleados, un 62,7% más que al cierre de la anterior. Este aumento en las contrataciones se debe principalmente al crecimiento que está teniendo la industria del fútbol y en particular LaLiga, como resultado de las líneas estratégicas establecidas, que han permitido el crecimiento económico.

A continuación, se indica en detalle la composición de la plantilla de LaLiga, así como las modalidades de contrato:



 30,38%



69,62% 

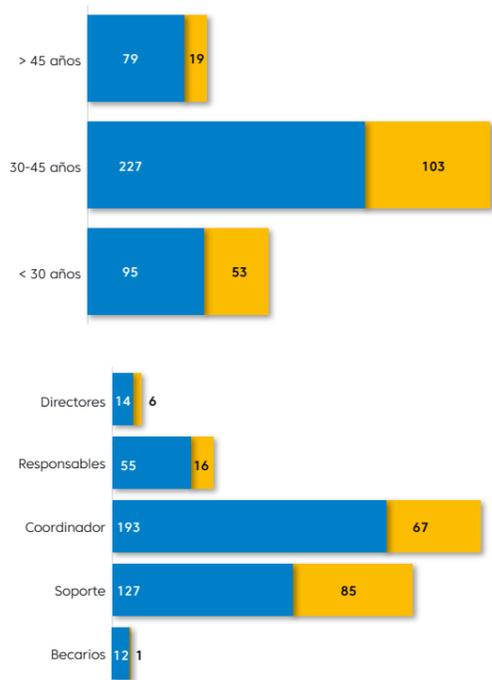
LOGROS DESTACADOS 2018

- Implementación del horario flexible.
- Introducción de un protocolo de actuación para la prevención del acoso sexual, por razón de sexo y acoso moral, con el objeto de garantizar los derechos del personal y el mantenimiento del entorno de trabajo libre de acoso.
- Premio Tutor otorgado por la Universidad Camilo José Cela.
- Premio Best Employer Brand en los LinkedIn Talent Awards.
- Introducción de un protocolo contra el abuso sexual.
- Ocupación del 100% de las plazas de master ofertadas.

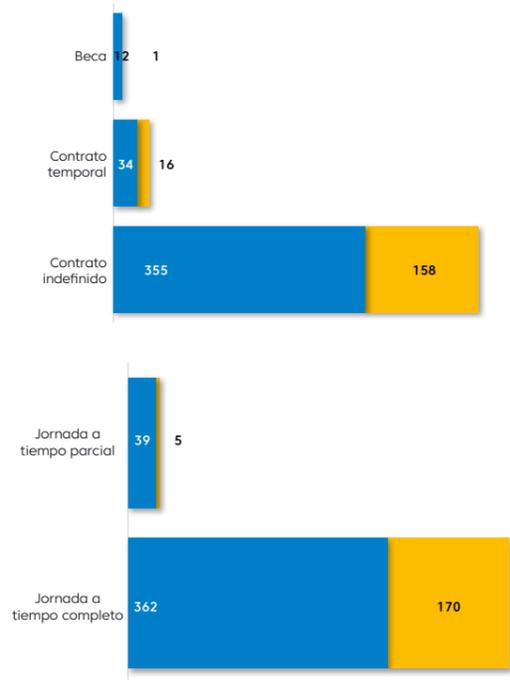
RETOS PRINCIPALES 2019

- Implantación del nuevo plan de igualdad.
- Implantación de una herramienta que facilite la comunicación con los empleados.
- Potenciar el desarrollo del sector más joven de sus equipos profesionales.
- Atraer perfiles tecnológicos y trabajar la digitalización.
- Seguimiento de sus expatriados e introducción de mejoras en sus programas de movilidad internacional.

Desglose de empleados por categoría profesional⁵, edad y sexo.



Modalidades de contratos y jornada desglosados por género.



Desglose de empleados por país.



Contrato indefinido
90,29%

Contrato temporal
9,14%

Beca
0,57%

Jornada completa
97,27%

Contrato temporal
2,86%



Contrato indefinido
88,53%

Contrato temporal
8,48%

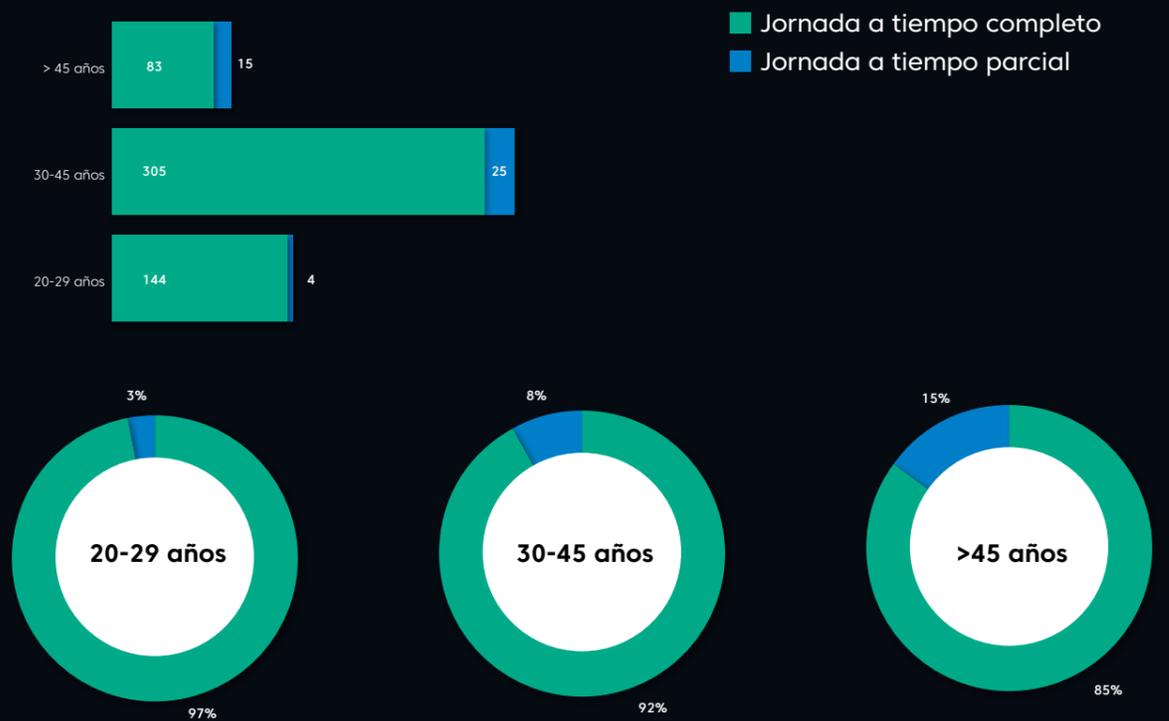
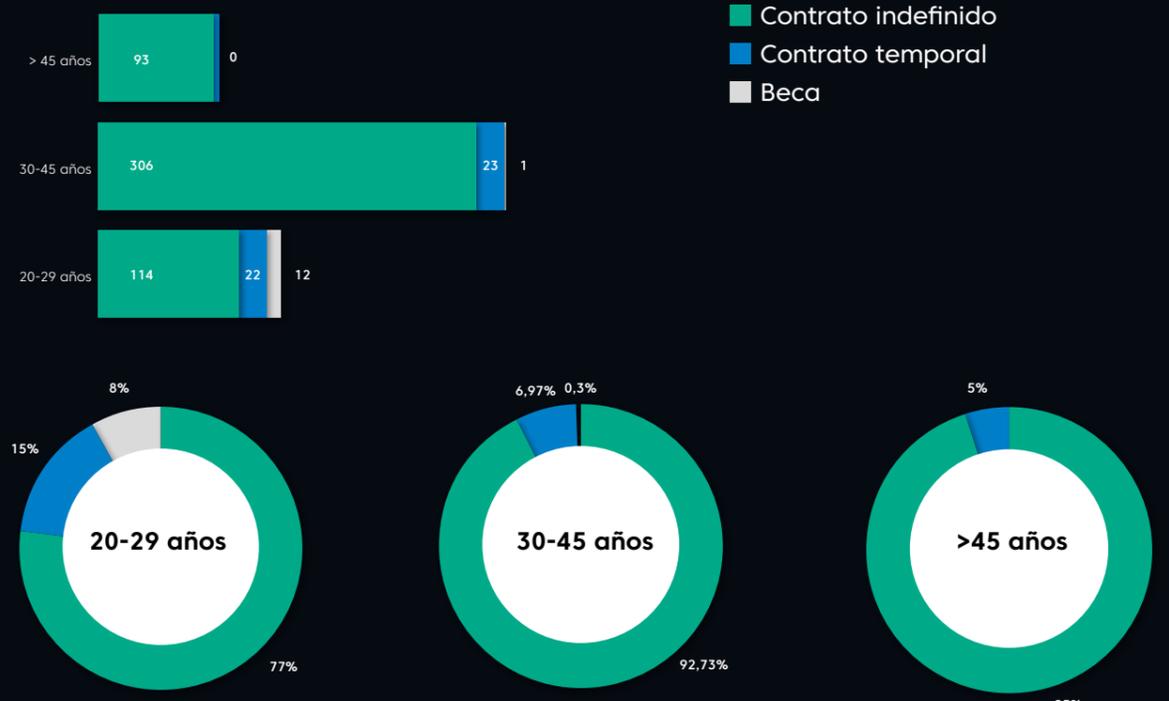
Beca
2,99%

Jornada completa
90,27%

Contrato temporal
9,73%

⁵ Becario: estudiante vinculado a un centro de estudios que complementa su formación académica con formación práctica.
 Coordinador: personal que contribuye al negocio a través de aportación de conocimientos técnicos específicos, gestión de equipos y/o relaciones comerciales.
 Responsable: personal responsable de la implantación de las decisiones estratégicas, siendo responsables del desarrollo de las políticas, normativas y procedimientos de su área de conocimiento o localización geográfica. Puede gestionar un equipo de personas bajo su ámbito de responsabilidad. Sus funciones y decisiones impactan en el negocio al determinar el resultado del área de especialidad o del área geográfica que tenga encomendada, conllevar el asesoramiento a otras áreas y por la contribución específica a los resultados finales.
 Director: personal que desempeña puestos de impacto significativo en la elaboración de la estrategia de la Empresa. Definen políticas generales y asesoran a los altos cargos de LaLiga sobre los procesos clave, de negocio o apoyo, y otras cuestiones estratégicas. Normalmente son responsables de una dirección funcional, de ámbito nacional o internacional. Adicionalmente, incluye al personal que desempeña puestos de negocio que tienen impacto directo en la consecución de los objetivos globales de la Empresa.
 Soporte: personal que desempeña funciones con una complejidad menor a la descrita en los grupos anteriores.

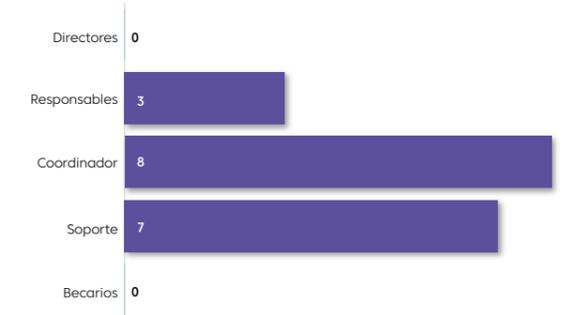
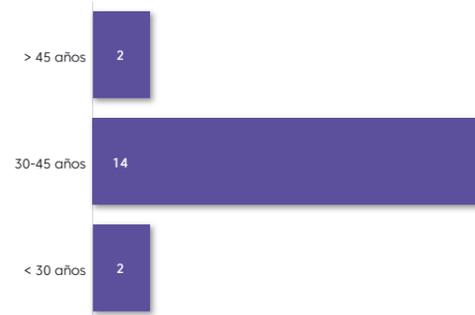
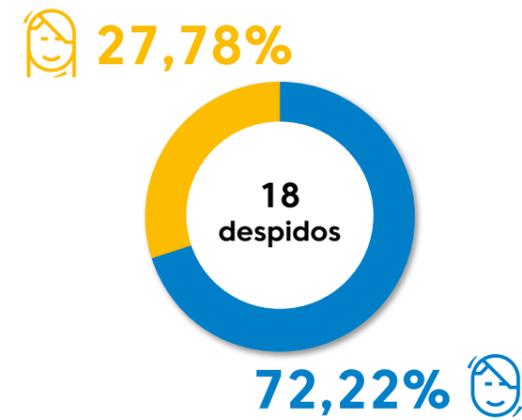
Modalidades de contrato y jornada desglosada por edad.



Modalidades y promedio de contratos por categoría profesional.

	Becarios	%	Soporte	%	Coordinador	%	Responsables	%	Directores	%	Total
Indefinido	-	0	187	88,2	237	91,2	69	97,2	20	100	513
Temporal	-	0	25	11,8	23	8,8	2	2,8	-	0	50
Beca	13	100	-	0	-	0	-	0	-	0	13
Completa	11	84,6	208	98,1	223	85,8	70	98,6	20	100	532
Parcial	2	15,4	4	1,9	37	14,2	1	1,4	-	0	44

A continuación, se indica en detalle la información relativa a despidos:



Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento

Desde el área de Recursos Humanos se da soporte a todas las áreas operativas a la vez que se brinda apoyo a los candidatos durante sus procesos de selección. El objetivo principal del área es encontrar y atraer el mejor talento para la organización a la vez que se da respuesta al desarrollo y crecimiento interno de los empleados.

La patronal del fútbol español custodia su marca global a través del trabajo en el cuidado de su marca empleadora. Por ello, LaLiga adopta las mejores prácticas disponibles para la atracción, conservación y desarrollo de su talento.

Atracción y selección

LaLiga trabaja para incorporar a los mejores profesionales del mercado nacional e internacional. Para conseguirlo, apuesta por incrementar su presencia en redes sociales y portales de empleo, dando a conocer su marca y las vacantes existentes principalmente a través de los siguientes medios:



LinkedIn es la principal herramienta de scouting de LaLiga. En la misma se llevan a cabo publicaciones de contenido relacionado con la actividad de LaLiga (noticias internacionales, de la competición, acciones de sus empleados...). Cada día se promocionan entre 10 y 15 vacantes de manera recurrente.

La plataforma propia de empleo **"Ficha por LaLiga"**, creada para los potenciales candidatos que quieran conocer las vacantes abiertas dentro de la organización de primera mano.

Asimismo, LaLiga también apuesta por el talento y la promoción interna, por lo que se publican las vacantes existentes en su portal interno **"Somos LaLiga"**, accesible a todos los empleados.

Como mejora, se ha implantado una herramienta para estandarizar todos los procesos de selección. Esta herramienta cubre todo el proceso desde la creación de la solicitud del puesto hasta la incorporación del candidato seleccionado.



"Best Employer Brand" en los LinkedIn Talent Awards

El pasado noviembre de 2018 la red social LinkedIn celebró la IV edición de sus premios, en los que se reconoce a las compañías que mejor desempeñan sus funciones en el ámbito de la contratación en España. Durante dicho evento, se premió a LaLiga en la categoría "Best Employer Brand" que evalúa en concreto el compromiso que demuestran los usuarios con la marca de talento; el alcance de la marca de talento; el interés de los contenidos en "vida en la empresa"; y el engagement de los post publicados.

Estos premios reunieron a más de un centenar de clientes, partners y empleados en un acto en el que Banco Santander fue otro de los grandes destacados.



“ Este reconocimiento es una muestra más de la apuesta de LaLiga por las personas y nuestro compromiso por seguir fortaleciendo nuestra marca, tanto dentro como fuera de LaLiga ”

Nieves Peño
Responsable de Recursos Humanos de LaLiga



Employee Engagement

Conscientes de la importancia de la experiencia del empleado a la hora de generar un compromiso con la marca, LaLiga trabaja día a día en cuidar y mejorar la relación con sus empleados. Con el propósito de garantizar la satisfacción de los mismos, LaLiga ha diseñado una hoja de ruta que se compone de una serie de acciones.

En primer lugar, ha implantado un proceso de Onboarding dirigido a que las nuevas incorporaciones vivan una experiencia de incorporación exitosa y acogedora. Este proceso se centra en la iniciación, integración y adaptación de los nuevos empleados, llevando a cabo seguimientos individuales y el soporte necesario para facilitar la transición entre el primer día y conseguir la estabilidad dentro de los equipos de trabajo.

Este proceso tiene como objetivo acompañar durante sus primeros meses a los nuevos/as empleados/as que se incorporan en la organización para hacer que su adaptación a la cultura, procesos y procedimientos internos sea lo más positiva y eficaz posible.

Para ello, se organizan varias acciones durante los primeros 6 meses de "vida en la empresa" que se detallan a continuación:

- Encuestas de Seguimiento al mes y a los seis meses para conocer cómo está siendo la adaptación del nuevo empleado a su puesto y a la organización, poniendo en marcha acciones de mejora de aquellos aspectos que no estén funcionando correctamente.
- Charla-Desayuno Onboarding. Se organiza una charla-desayuno a las nuevas incorporaciones con el objetivo de ofrecerles un espacio en el que puedan conocer más de cerca la Estrategia de la Organización y la Experiencia, de primera mano, de un Compañero/a que trabaja dentro de LaLiga.
- Actividad: Los Clubes Más Cerca. En LaLiga se trabaja para los clubes de fútbol por lo que se ofrece a las nuevas incorporaciones la oportunidad de visitar uno de ellos, conocer su estructura, los proyectos en los que trabajan y el entorno en el que se mueven.

La digitalización es un engranaje fundamental de la forma de trabajar de LaLiga. Por

ello los empleados de LaLiga están dotados de herramientas tecnológicas que suponen progresos para la colaboración y la comunicación. Esto, sumado a un espacio de trabajo abierto, sin despachos y con un gran número de salas de reuniones y de eventos garantiza la adopción de nuevas formas de trabajar colaborativas; y actúan como forma de reclamo de talento.



Otras mejoras relevantes para la marca empleadora

Adicionalmente, LaLiga ofrece a todos sus empleados un plan de retribución flexible compuesto por una serie de productos y servicios de los cuales el empleado puede disfrutar. Productos como el transporte, la comida o la guardería son algunos de los que componen dicho plan.

Asimismo, LaLiga entiende la importancia del equilibrio entre la vida personal y profesional para el desarrollo integral de la persona, por lo que ha desarrollado medidas que fomentan una **cultura de trabajo flexible** y facilitadora de la conciliación. Durante

la temporada 2018/19, se ha implantado el horario flexible, permitiendo que los trabajadores adapten a su conveniencia las horas de entrada y salida dentro de unos límites establecidos. Tras este avance, la próxima temporada se espera iniciar la implantación de su sistema de teletrabajo.

LaLiga considera que una buena organización de sus recursos permite garantizar que su personal tenga derecho a la desconexión digital, de forma que fuera del tiempo de trabajo se respete su tiempo de descanso, permisos y vacaciones, así como su intimidad personal y familiar. El derecho a la desconexión se refiere al conjunto de las herramientas digitales nómadas (smartphones, tabletas, ordenadores portátiles, etc.). Por ello se está trabajando en desarrollar una política interna que garantice el derecho a la desconexión, respetando los tiempos de descanso y la conciliación de la vida personal y familiar.

Esta política interna dirigida a todo el personal, incluida la dirección, definirá las modalidades de ejercicio del derecho a la desconexión y las acciones de formación y de sensibilización del personal sobre un uso razonable de las herramientas tecnológicas que evite el riesgo de fatiga informática. En particular, se preservará el derecho a la desconexión digital en los supuestos de realización total o parcial del trabajo a distancia, así como en el domicilio del empleado vinculado al uso con fines laborales de herramientas tecnológicas. En concreto, dicha política contemplará: (1) unas reglas de buen uso de las diferentes herramientas tecnológicas estableciendo límites o barreras para evitar los abusos y para proteger al personal que quiere ejercer este derecho, (2) asegurar que los métodos de organización del personal garantizan que las necesidades derivadas de la actividad de LaLiga quedan adecuadamente cubiertas.

En adición a esta política y con el fin de responsabilizar a todo el personal, incluyendo la dirección, se dará formación sensibilizando para que actúen con ejemplaridad.

Como complemento a este conjunto de mejoras, en su convenio colectivo, que aplica al 72% de su plantilla ubicada en España, se ha introducido una mejora respecto a lo legalmente establecido para los permisos retribuidos por matrimonio, enfermedad familiar o fallecimiento. Los expatriados, aunque no gozan de la cobertura de un convenio colec-

tivo, reciben una atención privilegiada por parte de la patronal del fútbol español.

LaLiga realiza anualmente una encuesta, dirigida a toda la organización, con el objetivo de conocer la opinión sobre la satisfacción del funcionamiento de diversas áreas. Esta encuesta sirve para proponer líneas de actuación que ayuden a mejorar la manera de trabajar.



Automatización de los procesos de selección.



Digitalización y análisis de las entrevistas de salida.



Igualdad y Diversidad

Los equipos profesionales de LaLiga son, cada vez más, reflejo de la apuesta de la compañía por la diversidad. LaLiga y los representantes de su personal manifiestan su compromiso de velar por el cumplimiento del principio de igualdad de trato y oportunidades en el seno de la Empresa, sin que en el desarrollo de las relaciones laborales en la Empresa se admitan discriminaciones directas o indirectas por razón de género.

La patronal del fútbol español se encuentra actualmente trabajando en su nuevo plan de igualdad, que supondrá un refuerzo para este compromiso. Este plan pretende abordar un amplio conjunto de medidas para lograr la diversidad efectiva, yendo más allá de las cuestiones de género. La metodología utilizada para la elaboración de dicho plan consiste en:

- La realización de un diagnóstico basado en el análisis de las políticas de LaLiga desde un punto de vista transversal con objeto de definir como se aborda la igualdad y diversidad en LaLiga. Adicional, se está realizando un estudio cuantitativo para ver la práctica de la igualdad en cifras.
- Con esta información se elaborará un informe de conclusiones donde se recogerán, por cada área objeto de análisis, el resultado del diagnóstico. En este se detectarán las áreas de mejora, que una vez priorizadas se tomarán en cuenta para la elaboración del plan de igualdad.
- En el plan de igualdad se establecerá el contenido, recursos, seguimiento, etc. trabajando de manera conjunta con la representación de los trabajadores.

En materia salarial, LaLiga trabaja para que sus políticas retributivas sean lo más justas e igualitarias posibles.



REMUNERACIONES MEDIAS POR CATEGORÍA PROFESIONAL Y SEXO

Temporada 18/19

	Directores	Responsables	Coordinadores	Soporte	Becarios	Media
Hombre	170.416,29	75.997,87	42.757,08	21.211,19	8.400,00	44.355,60
Mujer	105.595,31	63.000,27	38.506,72	23.425,81	8.400,00	35.495,62
Media	150.969,99	73.212,67	41.518,19	22.094,91	8.400,00	41.524,40

Directores	38%
Responsables	17%
Coordinadores	10%
Soporte	-10%
Becarios	0%

Temporada 17/18

	Directores	Responsables	Coordinadores	Soporte	Becarios	Media
Hombre	171.986,77	76.550,95	45.158,78	25.320,46	8.400,00	53.922,05
Mujer	105.595,31	60.000,75	38.700,71	28.097,00	8.400,00	41.089,64
Media	151.021,04	72.347,73	43.217,62	26.585,33	8.400,00	49.656,84

Directores	39%
Responsables	22%
Coordinadores	14%
Soporte	-11%
Becarios	0%

REMUNERACIONES MEDIAS POR EDAD

Temporada 18/19

	Hombre	Mujer	Media
>45	66.576,86	49.674,82	62.911,36
20-29	30.537,45	27.866,89	29.573,08
30-45	43.511,15	36.910,30	41.346,94
Media	44.355,60	35.495,62	41.524,40

Temporada 17/18

	Hombre	Mujer	Media
>45	84.451,20	54.714,98	76.297,72
20-29	33.746,78	33.287,11	33.586,43
30-45	52.073,59	41.125,07	48.315,14
Media	53.922,05	41.089,64	49.656,84

PORCENTAJE DE VARIACIÓN DE LA REMUNERACIÓN MEDIA DE MUJERES FRENTE A HOMBRES POR CATEGORÍA PROFESIONAL (Media salarial a tiempo completo)

Temporada 18/19

	Hombre	Mujer	Grand Total
Media salarial	44.355,60	35.495,62	41.524,40
Brecha	19,97%		

Temporada 17/18

	Hombre	Mujer	Grand Total
Media salarial	53.922,05	41.089,64	49.656,84
Brecha	23,80%		

En el marco de este plan, durante la temporada 2018/19 LaLiga ha establecido un Protocolo para la Prevención y el Tratamiento del Acoso Sexual y el Acoso por Razón de Sexo en el Trabajo, que garantice un entorno de trabajo seguro libre de acoso, que no es sino una manifestación más de discriminación, por cuanto que contribuye a un mantenimiento de la desigualdad en el mercado de trabajo, plenamente rechazada por LaLiga y sus trabajadores.

A través del desarrollo de un protocolo para la prevención del acoso sexual y el acoso por razón de sexo, LaLiga deja expresa constancia de su intención de adoptar, en el marco de sus responsabilidades, cuantas medidas sean necesarias para impulsar un ambiente de trabajo libre de acoso, no permitiendo ni consintiendo conductas de esta naturaleza.

El objeto general del Protocolo es establecer los procedimientos formales e informales adecuados en caso de presentarse una queja o una denuncia de acoso sexual o por razón de sexo en el entorno profesional.

En virtud de este protocolo de conducta, la dirección de LaLiga se compromete a investigar todas las denuncias sobre acoso sexual o por razón de sexo, para lo cual se establece un procedimiento para la resolución de los citados conflictos. Este procedimiento, redactado de conformidad con las recomendaciones incluidas en el Acuerdo Marco Europeo sobre acoso y violencia en el trabajo suscrito el 26 de abril de 2007, garantiza el derecho a la intimidad y la confidencialidad de los temas tratados y de las personas que intervienen

Todo el personal tiene derecho a invocar este procedimiento con garantías de no ser objeto de represalia, intimidación, trato injusto, discriminatorio o desfavorable. Dicha protección se extenderá a todas las personas que intervengan en el mismo.

El denunciante o el denunciado podrán, si así lo consideran conveniente, contar con la asistencia de los Representantes de los Trabajadores.

Las conductas constitutivas de acoso laboral, sexual o por razón de sexo, tal como dispone el Convenio Colectivo de aplicación en la empresa serán consideradas como falta muy grave, que será sancionada, en función de la gravedad de los hechos, con suspensión de empleo y sueldo, traslado, o despido disciplinario.

Corresponde a la Dirección de RR.HH., en coordinación, en su caso, con el servicio de PRL y la RLT, establecer medidas preventivas y mecanismos de detección de posibles riesgos psicosociales.

En materia de accesibilidad universal, el edificio donde se ubican las oficinas de LaLiga cuenta con las medidas de acceso necesarias, así como con los servicios adecuados para que puedan desarrollar su actividad personas con movilidad reducida.

Empleados con discapacidad

	Hombres	Mujeres	Total
Nº	2	3	5
%	0,50%	1,71%	0,87%

Seguridad y Salud Ocupacional

Como parte de su esfuerzo por garantizar la satisfacción de sus trabajadores, LaLiga garantiza las mejores condiciones de salud y seguridad ocupacional.

Durante la temporada 2018/19 se han registrado un total de 51 horas de absentismo laboral.

Accidentes

	Hombres	Mujeres	Total
Número de accidentes totales	10	7	17
Número de accidentes con baja	10	7	17
Días perdidos por accidentes de trabajo	170	193	363
Índice de frecuencia ¹	17,24	26,34	20,10
Índice de gravedad ²	0,29	0,73	0,43

¹ (Nº de accidentes con baja/Nº de horas trabajadas)*1.000.000

² (Nº de días perdidos por accidente de trabajo/Nº de horas trabajadas)*1000

LaLiga comprometida con la salud de sus empleados

A lo largo de la última temporada, LaLiga ha llevado a cabo mejoras en sus planes de acción vigentes en materia de seguridad y salud laboral, que actualmente presentan las siguientes características:

- Todo el personal dispone de un **seguro médico privado**.
- LaLiga gestiona con su proveedor la realización de **reconocimientos médicos** al 100% de su plantilla, incluido el personal expatriado.
- Se han formado **equipos de intervención** que deberán actuar en caso de emergencia. Con este fin, se les ha impartido formación para que aprendan a poner en práctica las medidas de prevención y evacuación necesarias.
- Anualmente se realiza un simulacro para prevenir posibles incidentes ante un caso de peligro real.
- Las nuevas incorporaciones realizan un curso en línea que recoge los fundamentales de la **prevención de riesgos laborales** relacionados con la prevención en el puesto de trabajo y con pantallas de visualización de datos (PVD).

Carreras profesionales: Talento, Cultura y Formación

LaLiga ofrece a sus empleados una formación adaptada tanto a sus necesidades de aprendizaje como a los requerimientos de la compañía.

Estas iniciativas son parte de la apuesta de LaLiga por desarrollar el talento interno de la organización y dotar a sus profesionales de los conocimientos necesarios para el desempeño de su carrera profesional.

Horas de formación totales

	Hombres	Mujeres	Total
Becarios	0	0	0
Soporte	0	156	156
Coordinador	6.914	2.860	9.774
Responsables	138	472	610
Directores	1.032	864	1.896
Total	8.084	4.352	12.436

Con este cometido, LaLiga dispone de su propia escuela de negocios, denominada LaLiga Business School, donde empleados de excelencia imparten asignaturas basadas en el negocio del fútbol. A través de la misma, la patronal pone a disposición de sus equipos la posibilidad de acceder a una beca para uno de sus 4 masters universitarios:

- Máster in *Global Sports Marketing*
- MBA in *Sports Business & Law*
- Máster en Derecho Aplicado al Fútbol Profesional
- Máster en Dirección, Metodología y Análisis en el Fútbol



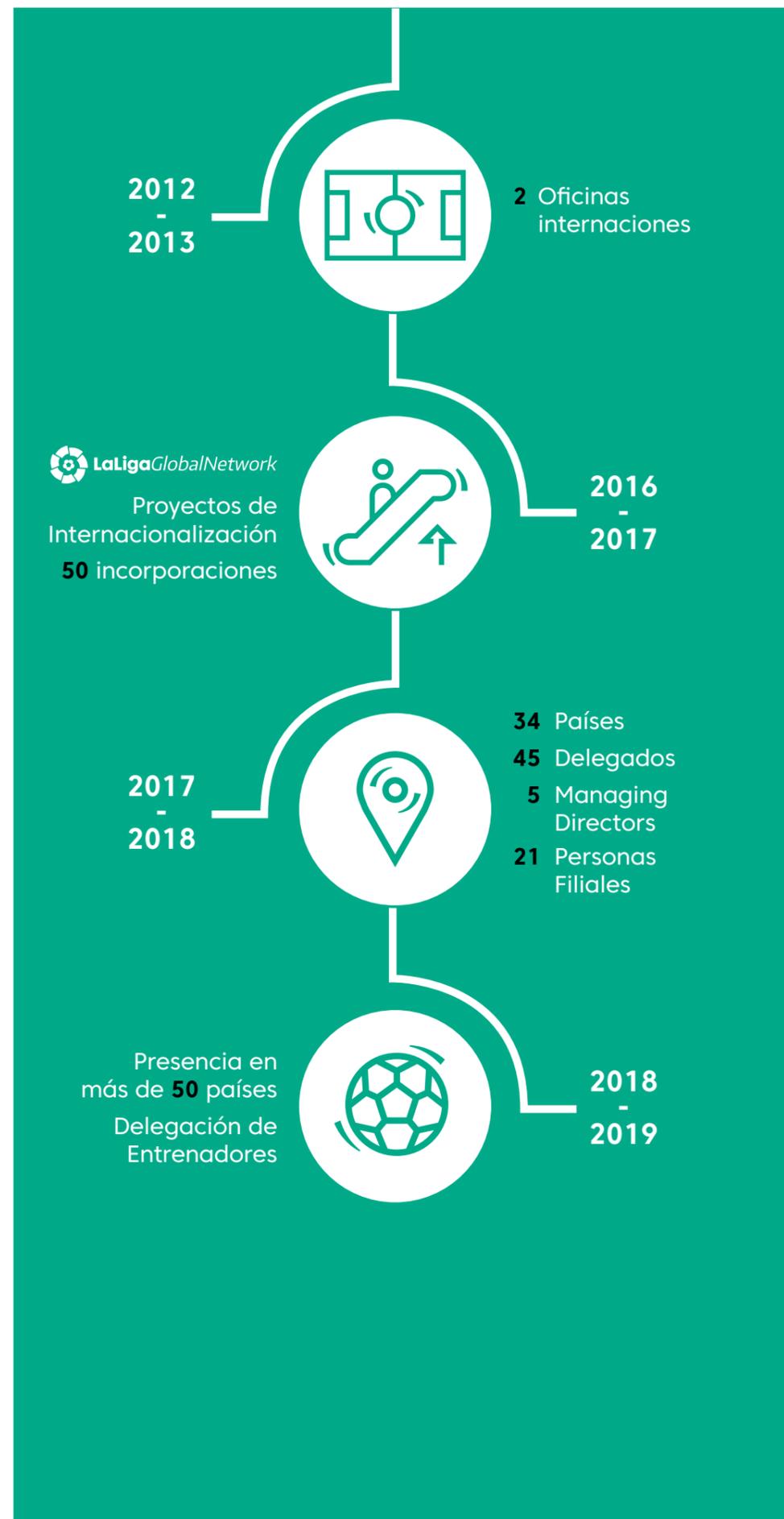
Durante la temporada 2018/19, se han cubierto la totalidad de las becas ofertadas, facilitando la formación de post-grado de 11 empleados. Además, a través de su catálogo formativo, LaLiga fomenta el aprendizaje continuo, con una oferta compuesta por más de 300 cursos transversales y específicos.

Los trabajadores de LaLiga reciben una ayuda para la formación de 770 por temporada. Adicional, con carácter anual reciben una ayuda de estudios para sus hijos por un importe de 300€ por hijo.



Movilidad Internacional: LaLiga Global Network y oficinas internacionales

La internacionalización, como se ha señalado en apartados anteriores, es una de las claves estratégicas de LaLiga. Es por ello que la Asociación ha tenido un fuerte crecimiento en el ámbito internacional, que ha sido posible, como no podía ser de otra manera, gracias a las personas que han formado parte de esta expansión.

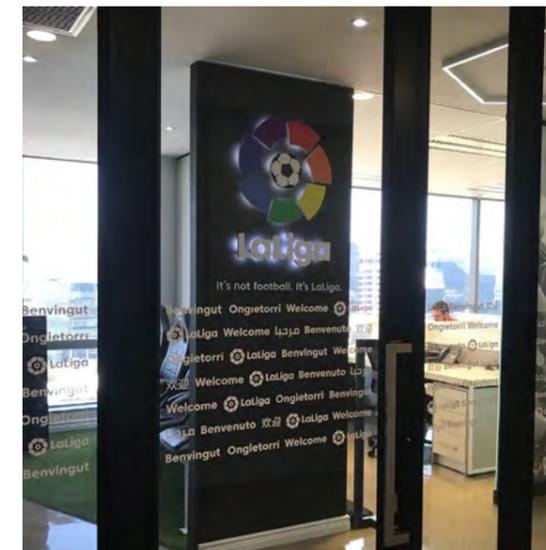


LaLiga lanzó en 2016 un ilusionante proyecto, **LaLiga Global Network**, con la mirada puesta en la internacionalización de su marca. Esta iniciativa buscaba promover la atracción del mejor talento joven para desempeñar el papel de interlocutores de los diferentes socios de negocio e instituciones presentes en los países de su red global.

Este programa ha posibilitado el despliegue de una red de delegados y oficinas por casi medio centenar de países para potenciar la marca y apoyar la expansión internacional de los clubes. Durante su primera edición en la temporada 2016/17 cerraron 50 contrataciones de entre alrededor de 13.000 aspirantes.

Los seleccionados pasaron por un proceso formativo de diez semanas antes de atender sus asignaciones internacionales.

El objetivo de LaLiga es que la totalidad de los expatriados cuente con un servicio personalizado para que puedan sacar todo el partido a una experiencia que repercute, no solo en su formación profesional, sino también en su desarrollo personal.



Oficinas

España
(Madrid y Barcelona)

USA
(Nueva York)

Emiratos Árabes
(Dubai)

China
(Shanghái)

Sudáfrica
(Johannesburgo)

India
(Nueva Delhi) (Sponsor)

Singapur

Nigeria
(Sponsor)

ASIA

Corea (Seúl)
Indonesia (Yakarta)
Japón (Tokyo)
Malasia (Kuala Lumpur)
Filipinas (Manila)
Tailandia (Bangkok)
Vietnam (Hanoi)

OCEANÍA

Australia (Sidney)

ÁFRICA

Angola (Luanda)
Camerún (Yaundé)
RD Congo (Kinsassa)
Kenia (Nairobi)
Senegal (Dakar)
Tanzania (Dar Es-Salam)
Marruecos

EUROPA

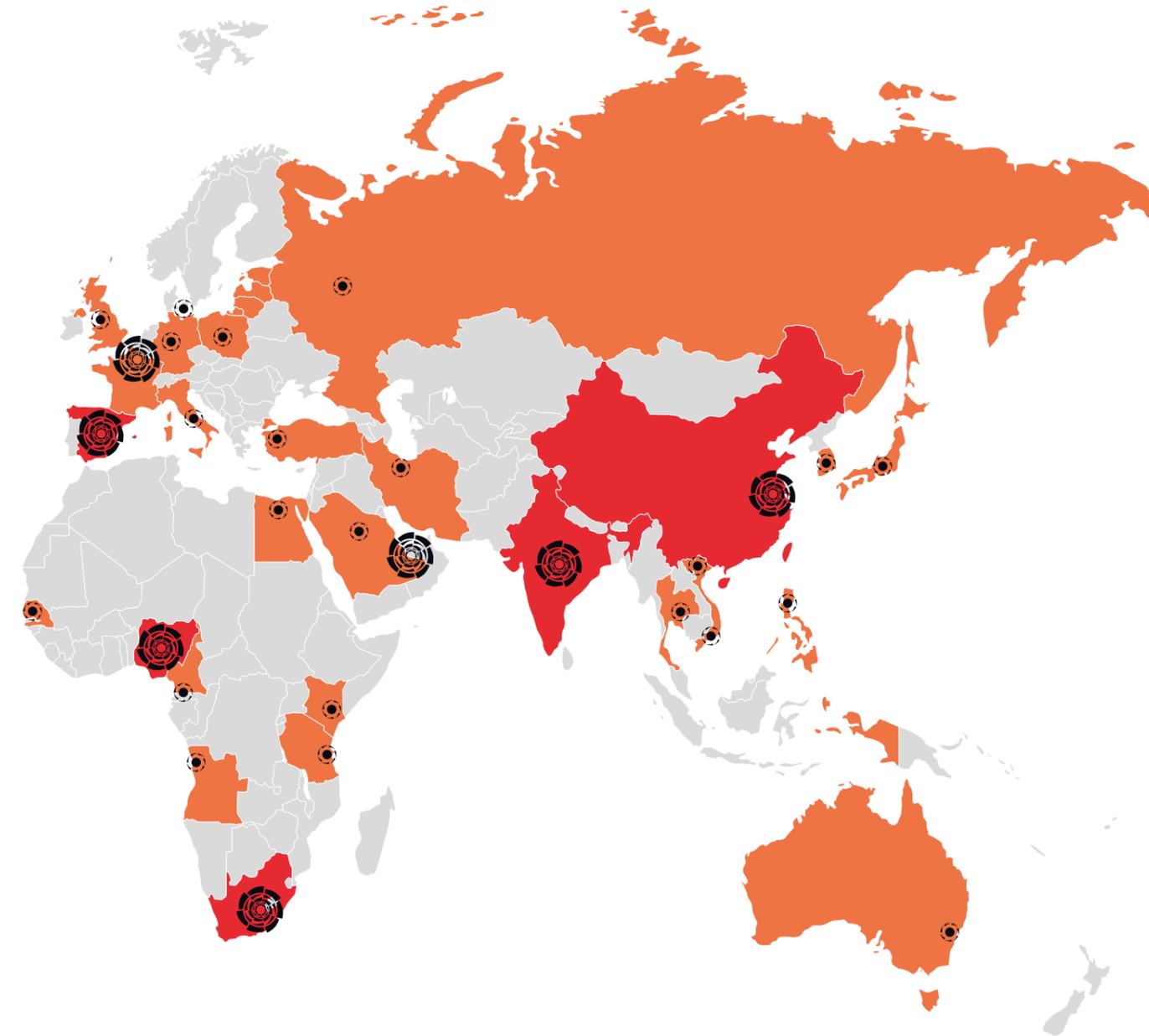
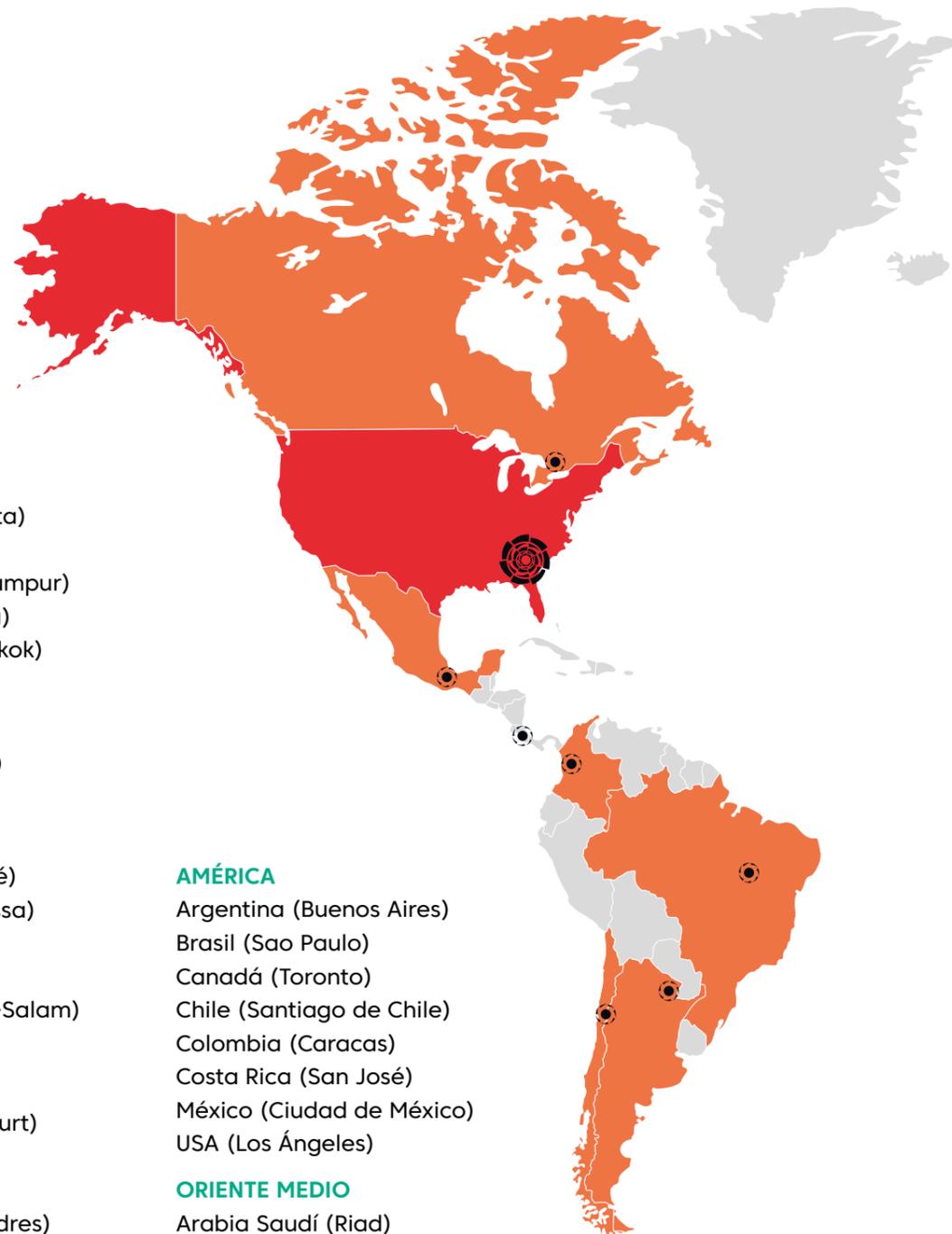
Alemania (Frankfurt)
Italia (Milán)
Francia (París)
Reino Unido (Londres)
Dinamarca (Copenhague)
Polonia (Varsovia)
Rusia (Moscú)

AMÉRICA

Argentina (Buenos Aires)
Brasil (Sao Paulo)
Canadá (Toronto)
Chile (Santiago de Chile)
Colombia (Caracas)
Costa Rica (San José)
México (Ciudad de México)
USA (Los Ángeles)

ORIENTE MEDIO

Arabia Saudí (Riad)
Egipto (El Cairo)
Irán (Teherán)
Turquía (Estambul)



Accede al vídeo-resumen de la última edición de LaLiga Global Network:
<https://www.laliga.com/laligtv>

Metas y desempeño para el progreso en la carrera profesional

LaLiga considera de gran relevancia los comportamientos atribuibles a su colectivo de personas. Por ello, su modelo de competencias se compone de los comportamientos que definen el ADN de LaLiga, es decir, aquellos que representan a la compañía. Estos comportamientos definen el rumbo que deben seguir todos los empleados dentro de la organización.

Superación

Vamos más allá. Escuchamos para conocer. Ofrecemos siempre lo mejor de nosotros mismos para conseguir nuestros objetivos y mantenemos nuestro espíritu de superación.

Compañerismo

Impulsamos nuestro espíritu de equipo. Compartimos una misma forma de ser y hacer, unas actitudes y comportamientos comunes, que nos impulsan a ser un único equipo.



Innovación

Somos innovadores. En LaLiga nos adelantamos a los problemas con soluciones. Nos atrevemos a hacer las cosas de forma diferente, para alcanzar siempre resultados mejores.

Emoción

Vivimos con emoción. Somos auténticos y vivimos con emoción cada cosa que hacemos. Mantenemos siempre una actitud positiva tanto dentro como fuera de LaLiga.

Responsabilidad

Cuidamos cada detalle. Somos responsables y transparentes en todo lo que hacemos. Nos comprometemos con el entorno y buscamos transmitir confianza a todas las personas que nos siguen.

Para cada uno de sus empleados, se realiza un seguimiento individual del rendimiento para identificar puntos fuertes y áreas de mejora. De este modo, pueden llevar a cabo un cierre de brechas de forma conjunta entre los propios empleados, sus respectivos responsables y el área de gestión de personas.

Adicionalmente, mediante los resultados de las evaluaciones de desempeño, se identifican y conocen los rendimientos de cada empleado, lo que posibilita la creación de programas formativos ajustados a las necesidades reales de la organización. Este proceso de seguimiento permite a LaLiga identificar los comportamientos a trabajar a lo largo de la temporada.

“ Ir más allá, vivir con emoción sin olvidarse de la innovación y adelantarse a los problemas con soluciones. ”

Los objetivos fijados deben ser:

SMART



ESPECÍFICO:

Objetivo claro y bien definido.



MEDIBLE:

Cuantificable numéricamente; en caso de ser un objetivo cualitativo, se ha de buscar la fórmula para su valoración cuantitativa.



ALCANZABLE:

Deben ser posibles de alcanzar, exigente y realista al mismo tiempo.



RELEVANTE:

Importantes y destacados para la organización. Alineados con los objetivos estratégicos.



HORIZONTE TEMPORAL:

Se debe establecer una fecha de finalización para confirmar si se ha alcanzado o no el objetivo. En LaLiga, habitualmente es el final de temporada (30/06).

El mes de la competencia

En su compromiso con la formación de todas las personas que forman parte de LaLiga, la Asociación impulsa la búsqueda de nuevas formas de desarrollar las competencias de sus profesionales.

Con este objetivo se lanzó el programa formativo #MesDeLaCompetencia, gracias al cual cada mes se trabaja una de las competencias de su modelo. Para ello, se proponen actividades de descubrimiento, análisis y observación, así como cursos formativos que potencian y trabajan sus comportamientos asociados.

Programa de Voluntariado Corporativo

El Voluntariado Corporativo de LaLiga es la herramienta a través de la que se promueve la participación activa de los empleados en el entorno en el que opera. El objetivo principal del programa de Voluntariado es contribuir a la transformación de la sociedad con los valores propios del fútbol a través de la energía y tiempo solidario de los empleados de LaLiga.

LaLiga entiende por voluntariado corporativo el conjunto de actividades y proyectos que promueve con el fin de aportar un valor social al entorno, implicando a sus empleados para que participen de forma voluntaria. Se consideran así acciones de voluntariado todas las actividades que se impulsan desde LaLiga y generen un impacto social real, implicando a sus empleados, las donaciones materiales que se realicen de forma voluntaria y la participación en actividades de ocio y deporte incluso con colectivos en riesgo de exclusión, que tengan como objetivo la normalización y desarrollo personal de dicho colectivo.

Desde LaLiga se permite que el voluntariado corporativo se realice en horario laboral, fuera de horario laboral o combinando ambos. LaLiga se compromete a ceder el 50% de las horas laborales destinadas a voluntariado corporativo con un máximo de 8 horas por temporada. La decisión de participar en una actividad de voluntariado debe ser autorizada por los responsables directos de los empleados voluntarios.

En esta temporada se han desarrollado dos acciones de voluntariado, ligadas al proyecto de la Fundación LaLiga Genuine. En las jornadas de Madrid y Valencia de dicha competición participaron 56 y 33 voluntarios respectivamente, apoyando a los equipos en diferentes tareas durante todo el fin de semana.



Transformación Digital e Innovación

Tras consolidarse el éxito de la implantación de la norma de control económico, se cerró la primera etapa estratégica de la actual presidencia centrada en la mejora de la imagen de la competición y recuperación económica de la solvencia. A continuación,

se ha ido desarrollando una estrategia destinada al crecimiento y mejora del producto, caracterizada por la adopción de las nuevas tecnologías, la toma de decisiones basada en datos, y la innovación en procesos y servicios.

LaLiga inmersa en una transformación digital interna

Business Intelligence & Analytics: LaLiga como organización Data-driven

LaLiga ha puesto en marcha una iniciativa orientada a centralizar, organizar, preparar y proporcionar toda la información necesaria para que la toma de decisiones esté basada en datos, para lo cual se ha creado un área específica con profesionales altamente cualificados.

Esta área es de apoyo transversal a toda la Asociación, y trabaja en conjunto con todos los ámbitos de LaLiga. A través de diferentes metodologías, aplicaciones y tecnologías que permiten obtener datos y presentarlos de forma estructurada, se genera el conocimiento que permite a las áreas guiar su toma de decisiones.



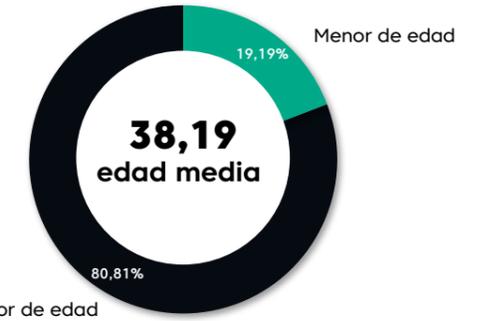
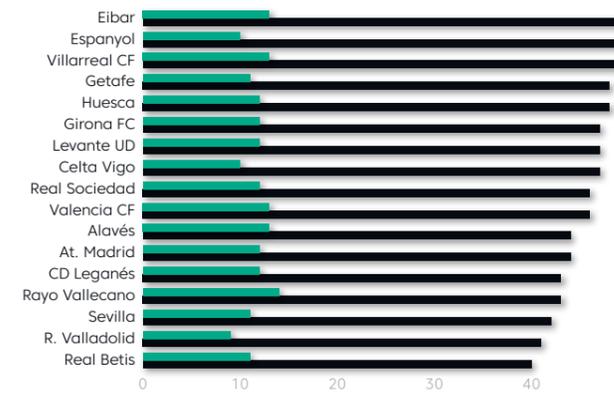
Por un lado, el *Business Intelligence* permite entender el pasado a través de análisis y reportes que tienen como base información histórica. En este sentido, LaLiga trabaja principalmente en la elaboración de cuadros de mando para medir diferentes aspectos. Mediante estos cuadros de mando se definen los indicadores y objetivos (KPIs), y permiten llevar un seguimiento efectivo del grado de

cumplimiento de los objetivos de las diferentes áreas. Algunos ejemplos de cuadros de mando son los siguientes:

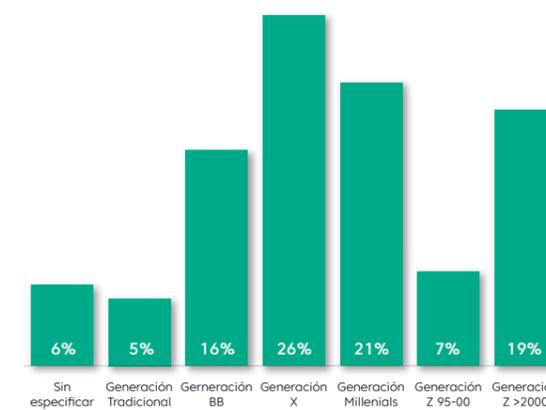
- **Asistencia a estadios**
Permite medir la asistencia a los estadios en las competiciones de LaLiga Santander y LaLiga 1|2|3 desde la temporada 2013/14.



Perfil Sociodemográfico del abonado



Distribución por tipo de generación



Nº años de antigüedad de los abonados



- **Audiencia TV + Medición Digital**
Permite ver la audiencia de cada uno de los partidos de LaLiga Santander, LaLiga 1|2|3 por diferentes ejes.
- **Redes Sociales**
Permite ver la cantidad de seguidores en cada red social de LaLiga y de los clubs de LaLiga así como la cantidad de publicaciones y su engagement, comparando siempre con otras entidades y siguiendo la evolución.
- **LaLiga Sports TV – Telemetría**
Permite seguir la audiencia que tienen las distintas emisiones que se realizan desde LaLigaSports TV en los distintos canales (apps Android, iOS, Smart TV, microsites medios).

Por otro lado, LaLiga desarrolla proyectos relacionados con Business Analytics, enfocado al futuro con modelos predictivos y soluciones analíticas con base en la información de la empresa para apoyar la toma de decisiones. Algunas de las herramientas que se han diseñado en este ámbito son las siguientes:

- **Analítica de juego**
Tracking y eventing y MVP. Constituye un modelo de valoración avanzada de los jugadores en los partidos.
- **Recomendación de contenidos de LaLigaSportsTV**
Es un modelo de recomendación de contenidos de eventos deportivos a seguidores que utilizan LaLigaSportsTV.
- **Identificación de imágenes de jugadores**
Herramienta para identificar qué jugadores están presentes en cada fotografía de un partido.



Aportación de valor de LaLiga BI & Analytics

01. Conocimiento Experto



En los ámbitos de BI&A como reporting, ingesta de datos, modelado, datos maestros, análisis predictivo.

02. Repositorio de datos



Disponibilidad de datos de naturaleza y orígenes diversos tanto internos como externos.

03. Plataforma tecnológica



Herramientas y soluciones avanzadas para el tratamiento y visualización de los datos.

04. Apoyo a las áreas de negocio



Aportando conocimiento a través de cuadros de mando y análisis que ayude a la toma de decisiones.

Además de la transformación interna de LaLiga hacia un modo de trabajo y toma de decisiones basados en tecnología, la Asociación promueve que la cultura de la transformación digital, innovación y conocimiento basado en datos llegue y se aplique a los siguientes ámbitos:

- Fans y simpatizantes
- Competición
- Clubs

Competición de startups – The Original Inspiration Centre

LaLiga ha puesto en marcha un centro de innovación consistente en una competición de startups internacional de base tecnológica. El objetivo es captar productos con cierto grado de desarrollo, para generar crecimiento e impacto en la industria del fútbol, deporte y entretenimiento, en torno a cuatro áreas de participación:

Medios: OTT, redes sociales, nuevos medios, contenido digital, gráficos.

Fan engagement: Perfil del aficionado, redes sociales, eSports, gamificación, comunidad...

Smart Venue: Seguridad, experiencia del aficionado, fan journey, control de acceso...

Rendimiento: Analítica, wearables, prevención de lesiones, salud, estilo de vida...

En la primera edición que se está llevando a cabo en 2019, han participado 279 startups de 55 países diferentes. Más adelante se concederá un premio de aceleración de 3 meses a 10 startups ganadoras que tendrán acceso a LaLiga y los Clubs para testar su producto en el entorno.



Expandiendo la cultura de innovación de LaLiga

Fans y simpatizantes

LaLiga quiere ser la primera opción de entretenimiento para los fans de todo el mundo, además de desarrollar nuevas audiencias a nivel global. Para ello, LaLiga considera estratégica su expansión al mundo digital, generando un entorno digital de aplicaciones, redes sociales, y juegos, con los cuales ser capaz de anticiparse a las necesidades del fan y ofrecerle un producto más personalizado, y además crecer internacionalmente.

Digital Platform Project LaLiga – Microsoft

LaLiga mantiene un acuerdo tecnológico con Microsoft, a través del cual busca posicionarse como líder en innovación. Mediante este acuerdo, además de buscarse una asociación de ambas marcas, se ha creado una plataforma digital que permita crear nuevos servicios digitales para los fans, Clubes y sponsors.

Una de las partes clave del proyecto es incrementar el conocimiento del fan, como vía para poder ofrecerle la mejor experiencia posible, así como desarrollar nuevos productos y servicios en línea con sus necesidades y demandas. El objetivo principal de LaLiga en este sentido es ser capaz de generar los contenidos y productos más relevantes para cada audiencia.

● Experience integration

La plataforma digital proporciona un entorno que integra la experiencia de los aficionados nacionales e internacionales en un solo lugar, lo que permite obtener toda la información sobre sus interacciones en nuestros diferentes puntos de contacto y canales de comunicación.

● Business intelligence

La plataforma constituye una herramienta que permite a LaLiga y sus Clubes analizar en detalle la información de las diferentes áreas para tomar mejores decisiones con respecto al valor que da a sus aficionados en cada uno de los territorios.

● Innovation & Technology

Gracias a los objetivos de innovación y tecnología asociados con el acuerdo

global con Microsoft, LaLiga tiene acceso a tecnologías líderes para incorporar en los servicios y experiencias que ofrece a sus fans a través de sus canales digitales a nivel mundial.

Apps y Juegos

Una de las grandes apuestas de LaLiga en el mundo digital es la creación de aplicaciones y juegos que aporten valor al fan, y sean capaces de atraer a otro tipo de audiencias para crear una comunidad mayor. En este sentido, LaLiga ha desarrollado y sigue en proceso de desarrollar todo tipo de aplicaciones que produzcan contenido de valor para el fan, por ejemplo, a través de información sobre las competiciones, clubes y jugadores.

Por otro lado, LaLiga está desarrollando juegos que suponen una fuente de entretenimiento para sus fans, y a su vez permiten a LaLiga conocer mejor a su audiencia, para ofrecerles una mejora continua la oferta de contenido. La aplicación principal de LaLiga es **LaLiga Oficial App**, que permite a los seguidores estar al corriente de toda la actualidad relacionada con el fútbol español, incluyendo noticias, fichajes, resultados...etc. En juegos, destacan **LaLiga Fantasy**, juego a través del cual el usuario dirige su propio club de fútbol con el que compite con otros usuarios, **LaLiga Head Soccer** o **LaLiga Tiny Striker**.



LaLiga eSports - Virtual

Virtual LaLiga eSports Santander es la competición oficial española de FIFA 19, ofrecida gracias a la colaboración entre LaLiga y Electronic Arts (EA). Va por su segunda edición, tras una primera edición con más de dos millones de espectadores acumulados entre todas las plataformas de retransmisión.

Con esta iniciativa, LaLiga quiere ponerse a la vanguardia en entornos digitales, y seguir expandiéndose y creciendo en el mundo digital.

En la última edición participaron 17 clubes y 25 jugadores, y LaLiga quiere expandir esta competición a otros países en futuras ediciones.



Competición

Los partidos en directo son el producto principal que comercializa LaLiga a los operadores nacionales e internacionales, por lo que su compromiso es el de ofrecer las últimas innovaciones para que los aficionados del mundo disfruten de una **producción televisiva** y competición excelentes, que les permita ver los partidos con todo lujo de detalle.

1 Gráficos de partido

Se han implantado unos gráficos de partido con un diseño moderno y atemporal, desde la temporada 2016/17. LaLiga creó un aspecto consistente para todos los partidos de la competición, que son ahora una parte integral de la identidad de marca de LaLiga.



2 Replays 360°

Gracias a la tecnología de las REPLAYS 3601 se ha podido incorporar un ángulo nunca antes visto. El "Be the player" nos permite situarnos a la altura de los ojos del jugador que escojamos para poner al telespectador en su lugar y ver la jugada y como él la vio en el terreno de juego.

Funciona a través de 38 cámaras UHD, instaladas alrededor del perímetro de las gradas, que filman la acción en todo momento.

LaLiga es la primera liga de fútbol y primera competición europea en incorporar este sistema. En el mundo, sólo la NBA, NFL y MLB cuentan con este sistema.

En esta temporada hay 6 sistemas REPLAY 360° instalados, y se estrenarán dos más la próxima temporada.

3 Cámara Aérea

La cámara aérea se mueve - suspendida por dos cables en diagonal - a 21 metros del terreno de juego. Permite una perspectiva única, ya que puede desplazarse de izquierda a derecha, adelante-atrás y arriba-abajo. Estaba reservada tradicionalmente para grandes eventos, pero LaLiga - gracias a un acuerdo con los Clubes único en el mundo del fútbol - situó estas cámaras de manera fija en los estadios, lo que permite que todos los partidos en casa de los equipos con esta instalación, disfruten de estos espectaculares planos aéreos.



4 Replays 360°

Los grafismos en 3 dimensiones unidos a los datos de *tracking* de los jugadores, permiten añadir información para el telespectador durante el partido en directo. esta es una gran innovación ya que, anteriormente, esta tecnología solo permitía conocer datos como la disposición táctica, movimientos de los jugadores o su velocidad en los programas postpartido.



5 Producción 4K-HDR

La tecnología 4k permite una mayor definición en pantalla, ya que multiplica por 4 el número de píxeles disponibles respecto al HD. Además, LaLiga incorpora el sistema HDR que ofrece colores más vivos y brillantes y un contraste óptimo.



Por otro lado, LaLiga se sirve de la tecnología y la innovación no solo para mejorar la producción audiovisual, sino la competición en sí misma. LaLiga realiza un seguimiento cada vez más exhaustivo de toda la información en torno a la competición, con el objetivo de utilizar esa información para maximizar las audiencias, ajustar los horarios, y aportar mejores datos y estadísticas de los partidos que aporten valor al fan.

Una de las innovaciones tecnológicas más conocidas que se han llevado a cabo para mejorar la competición es la implantación del **VAR (Asistencia por Vídeo Arbitraje)** a partir de marzo de 2016, fecha en la que comenzó el proceso de instauración. En marzo de 2018, fue aprobado definitivamente el uso del VAR por IFAB (*International Football Association Board*). El VAR es un sistema tecnológico que permite evitar errores claros y manifiestos por parte de los árbitros.

La instauración del VAR, a través del proceso de colaboración institucional entre LaLiga y la RFEF, se hizo efectiva en la temporada 2018/19. El VAR solo puede intervenir en 4 casos:

-  **Goles**
-  **Tarjeta roja directa**
-  **Penalti**
-  **Confusión de identidad**

Los requisitos para la utilización del VAR son los siguientes:

1. Solo para errores claros y obvios
2. Situaciones decisivas o incidentes graves desapercibidos
3. No debe romperse la fluidez

El proceso de decisión sucede de la siguiente forma: en primer lugar sucede una infracción y hay un error arbitral claro. El árbitro detiene el reinicio del juego mientras el equipo del VAR chequea la jugada, tras lo cual se produce una revisión OFR (On Field Review) en la cual el árbitro ve las imágenes que le muestra el VAR en un monitor, o bien se produce una revisión NO OFR, en la cual el árbitro acepta directamente la indicación del VAR.

Desde LaLiga, se han realizado múltiples actuaciones de comunicación, tanto a prensa, como a clubes y aficionados. Esta comunicación se ha llevado a cabo de forma presencial, a través de redes sociales, piezas audiovisuales y juegos digitales.



Clubes

La creciente mejora tecnológica de LaLiga, y su estrategia basada en información extraída de datos, también beneficia en gran medida a sus Clubes y SADs afiliados. LaLiga ofrece también la posibilidad a los clubes de conocer este tipo de información que puede beneficiarles, como tener un mejor conocimiento de sus abonados y simpatizantes, formas de maximizar el *ticketing* y el *merchandising*, o información sobre qué tipo de campañas pueden tener un mayor impacto y cuándo realizarlas.

Además, existen otros proyectos que LaLiga ha puesto en marcha de cara a sus clubes afiliados en el ámbito de la innovación:

Proyecto Mediacoach: tecnología para un mejor fútbol

Mediacoach es un conjunto de productos que tienen como objetivo proveer a los clubes de LaLiga de las mejores herramientas de análisis e información para mejorar el rendimiento, la seguridad de los jugadores y la competitividad de la competición. Además, su intención es la de igualar el acceso a la información, ya que todos los clubes tienen acceso a la totalidad de los datos de los equipos de LaLiga, democratizando en este sentido la competición.

En última instancia, el papel de Mediacoach es el de posicionar a LaLiga como la mejor liga profesional del mundo a la vanguardia de la innovación y la tecnología.



Mediacoach cuenta con los siguientes productos:



Desktop

Herramienta avanzada de vídeo análisis profesional integrada con datos físicos y técnico-tácticos.



Live

Aplicación que permite a los cuerpos técnicos monitorizar los datos de un partido en tiempo real.



Portal

Repositorio de recursos online para analistas con la entrega de vídeos de partidos más rápida del mercado.



Reports

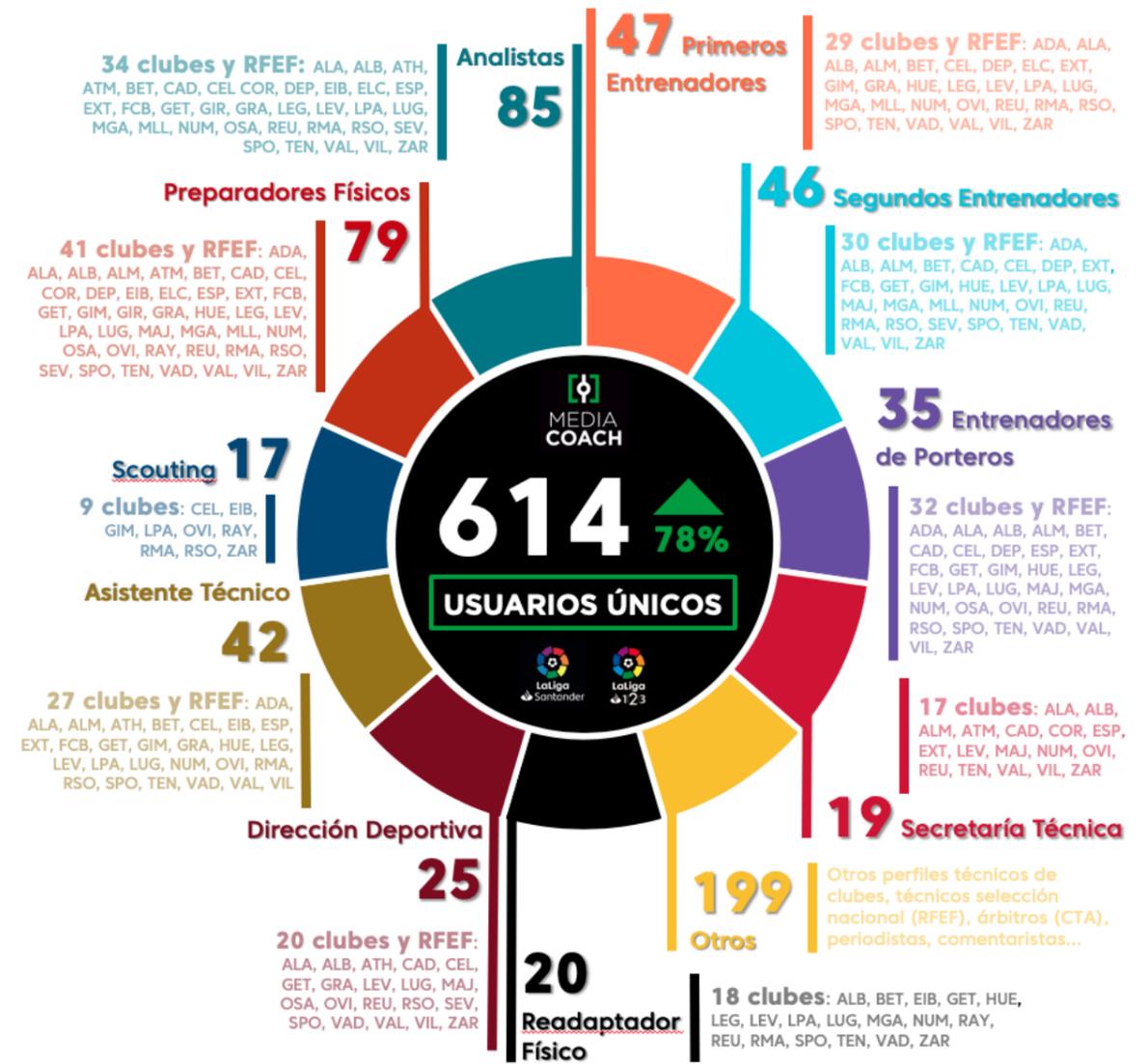
Informes de rendimiento con métricas innovadoras validadas por analistas y expertos universitarios.



Broadcast

Datos de *tracking* y *eventing* para mostrar en la señal de televisión antes, durante y después del partido.

Mediacoach tiene valor añadido más allá del servicio que presta a los clubes. Por un lado, hace destacar a LaLiga como la competición líder en innovación tecnológica del rendimiento aplicada al fútbol profesional. Además, permite enriquecer el espectáculo a través de métricas de rendimiento contextualizadas que aportan valor al telespectador. Por último, en el ámbito digital aporta contenidos Premium para redes sociales con métricas en tiempo real.



Club App Platform

LaLiga da soporte a aquellos clubs que quieren contar con una app propia que concentre sus noticias, vídeos, contenido y actividad.

En esta temporada, 21 clubes están involucrados en esta iniciativa, y otros dos se encuentran en desarrollo.



Cuidado del planeta

El aspecto ambiental está cada vez más presente en las agendas de todas las industrias como respuesta a las actuales demandas legales y sociales. El concepto de “devolver a la sociedad lo que la sociedad da” es clave en el mundo del fútbol, cuya actividad se apoya como ninguna otra en la sociedad. Esta idea debe contemplar todos los aspectos sobre los cuales la industria impacta en el mundo: incluyendo el aspecto ambiental.

Es por ello que LaLiga ha asumido el com-

promiso de promover y mantener iniciativas ambientalmente responsables, dedicando los recursos necesarios para avanzar en este ámbito.

Queda un gran recorrido por delante, por ello LaLiga quiere centrar su esfuerzo en, por un lado, mejorar el desempeño ambiental dentro de la Asociación sirviendo de ejemplo a sus Clubes/SAD asociados, y por otro a impulsar que los eventos de fútbol se lleven a cabo de la manera más sostenible posible.

LaLiga comprometida con las mejores prácticas

LaLiga quiere evolucionar hacia una gestión sostenible de su actividad, sentando las bases para servir de ejemplo como institución deportiva responsable, y promover estas prácticas entre sus Clubes/SAD afiliados.

Considerando su actividad y los distintos impactos que la misma genera, la mitigación de éstos pasa por la implantación de una serie de medidas, así como el fomento de usos y hábitos ambientalmente responsables entre sus empleados. Además, el crecimiento sustancial de la plantilla ha supuesto el incremento en los consumos de LaLiga, haciendo más necesario concienciar sobre la adopción de prácticas responsables.

Consumo de energía

Entre los impactos que la actividad directa de LaLiga genera, aquel que resulta más significativo es el consumo de energía, incrementado por el hecho de que la actividad en la sede central de las oficinas de LaLiga no cesa en ningún momento del año. Es por ello que la Asociación está implementando varias iniciativas con el propósito de convertir la sede central, ubicada en la calle Torrelaguna (Madrid) en una “oficina verde”, en la que exista una eficiencia en el uso y gestión de los recursos, y se minimice lo máximo posible el impacto.

Durante la temporada 2018/19, el consumo

energético de LaLiga en la sede de España ha sido de 397.207 kWh⁶.

La campaña de concienciación dirigida a empleados puesta en marcha por LaLiga considera ejercicios esenciales para conseguir una reducción del consumo de energía. Destacan, entre otros, el apagado de ordenadores y otros aparatos electrónicos al fin de la jornada o el uso responsable de la calefacción y el aire acondicionado.



⁶ Consumo relativo a el último año del edificio donde residen las oficinas centrales de LaLiga ha ascendido a 749.448 KWh de los que corresponde el 53% por ocupación de inquilino



Consumo de recursos

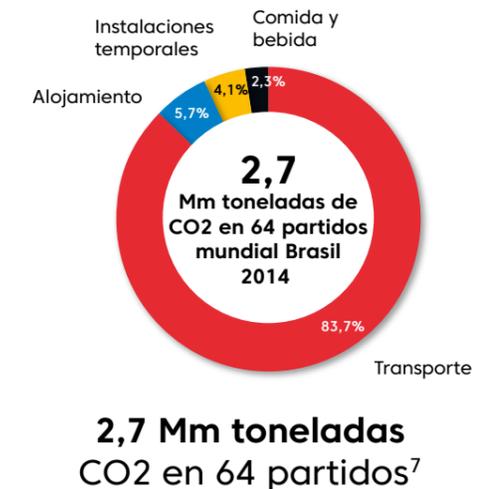
Respecto al uso del agua, pese a no resultar un aspecto material para LaLiga, igualmente se promueve el ahorro y minimización del consumo de este recurso.

Por otro lado, relativo al consumo de papel, LaLiga ha puesto en marcha el Proyecto Oficina sin papeles, estimulado por el cambio de sede a un espacio de trabajo abierto y sin archivadores, se aprovechó para inculcar a los empleados un modo de trabajo digital, bajo la premisa de uso cero de papel. Este proyecto también conlleva una serie de medidas de concienciación para un consumo racional y equilibrado del papel, priorizando el uso del correo electrónico, trabajando siempre en formatos digitales, promoviendo el uso de la firma digital o escaneada, y evitar siempre que sea posible la impresión de documentos.

Basura reciclable Copa Mundial FIFA Brasil 2014



Impacto huella CO2 Copa Mundial FIFA 2014 Brasil



⁷ Informe de Sustentabilidad Copa Mundial Brasil 2014: <https://resources.fifa.com/image/upload/relatorio-de-sustentabilidade-copa-do-mundo-da-fifa-brasil-2014tm-port-2509270.pdf?cloudid=png7omwyptkfyf-8rwwmf>

Gestión de residuos

La gestión de los residuos de LaLiga en su sede en Madrid garantiza la recogida selectiva de residuos: papel y cartón, envases y restos orgánicos. La concienciación es otro de los factores fundamentales para lograr una minimización de este tipo de impacto, colocando señalización y recordatorios de buenas prácticas en este sentido para los empleados.



LaLiga se suma al Día Mundial del Reciclaje

El 17 de mayo, con motivo del Día Mundial del Reciclaje, LaLiga hizo entrega a sus empleados de unas botellas personalizadas, con el objetivo de reducir significativamente el consumo de botellas y vasos de plástico en su sede central.

Con esta iniciativa, LaLiga se suma a la lucha contra los plásticos de un solo uso que repercuten negativamente en el medio ambiente.



El camino hacia un fútbol profesional ambientalmente responsable

LaLiga ha promovido la consideración de la importancia de la sostenibilidad y el respeto por el medio ambiente entre sus clubes y SAD afiliados, principalmente a través de su Fundación. El objetivo es que los clubes tomen conciencia de la importancia de mejorar en sus prácticas ambientales.

Los 848 eventos deportivos organizados anualmente conllevan un importante impacto sobre el medio ambiente. Por ello, es necesario impulsar el control y la adopción de medidas preventivas y correctoras en este tipo de eventos a fin de minimizar los efectos ambientales.

LaLiga ha invitado a lo largo de la temporada a los clubes/SAD afiliadas a jornadas de trabajo con el objetivo de concienciar e informar del impacto ambiental que tiene el fútbol profesional y de los cambios más sustanciales que se deben acometer en cuanto a prácticas medioambientales. En las mismas, se compartieron casos de éxito y acciones acometidas por cada uno de ellos.

Con este mismo fin, LaLiga se ha propuesto para el año próximo la elaboración de una guía de buenas prácticas medioambientales. El propósito es crear un documento de referencia para todos sus asociados, que sirva de referencia para aquellos clubes que quieran reducir los impactos generados en los eventos deportivos.

En este sentido, LaLiga considera quiere enfocar sus esfuerzos en los siguientes cuatro aspectos ambientales:

- El **buen uso del agua** en la atención de los requerimientos de todas sus instalaciones.
- **Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero** que generan los desplazamientos de los equipos y aficionados.
- **Aumentar la eficiencia energética** mediante iniciativas de instalación de sistemas fotovoltaicos que disminuyen el consumo corriente, y la implantación de luminaria LED.
- **Control de las basuras** en los estadios promoviendo la regulación y manejo de los residuos.

Talleres de sensibilización medioambiental

LaLiga Educa es un programa que se lleva a cabo con más 300 niños y niñas de entre 12 y 15 años, en riesgo de exclusión social en la ciudad de Tetuán, Marruecos. Puesto en marcha conjuntamente por LaLiga junto con el Instituto Cervantes, Fundación CODESPA, Atil, La Comuna de Tetuán y Savedreams, este programa tiene como fin fomentar el desarrollo educativo y social de estos jóvenes a través de diversas iniciativas.

En este contexto, se han llevado a cabo unas jornadas de sensibilización y talleres de voluntariado sobre el medioambiente. Las acciones consistieron en la recogida de residuos participando en el reto #TrashtagChallenge, con el objetivo de concienciar sobre la importancia de los problemas medioambientales y su capacidad de actuar sobre las zonas en las que viven.

Además, estas acciones se han complementado con la creación de carteles y murales relacionados con el cuidado del entorno y el medioambiente, para colgarlos en el centro educativo y campos de fútbol.



Algunos clubes se están sumando a estas tendencias, desarrollando iniciativas en materia medioambiental como las mostradas a continuación:

El Betis, club pionero de LaLiga contra el Cambio Climático



En 2019, el Betis ha anunciado su adhesión oficial a la iniciativa "Neutralidad Climática Ahora" de la ONU Cambio Climático, con el compromiso de reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero y compensar la del resto de emisiones.

La nueva Ciudad Deportiva del Real Betis Balompié dispondrá de generadores de energía renovables, sistemas avanzados de recogida y tratamiento de residuos y sistemas energéticos eficientes.

El C.D. Leganés junto con Ecoembes: reciclaje y solidaridad



El C.D. Leganés y Ecoembes presentaron en 2018 la iniciativa "Somos especiales, REICLAMOS", para favorecer la recogida selectiva de envases en el estadio de Butarque.

Además, durante un partido esta recogida se tradujo en una donación económica destinada a contribuir a la financiación de las actividades de la Asociación Española del Síndrome de Prader-Willi.

El Real Zaragoza, pionero en compensar la huella de carbono



El Real Zaragoza se ha convertido en un pionero en la lucha contra el cambio climático, colaborando con la Fundación Ecodes para compensar la huella de carbono producido durante sus desplazamientos, a través de proyectos de reforestación.

La huella de carbono de los desplazamientos del Club asciende a 33,85 toneladas de CO₂ equivalente.

El C.D. Numancia promueve el ahorro de agua



El C.D. Numancia ha puesto en marcha un proyecto que pretende evaluar las posibilidades de aprovechamiento de agua de lluvia para atender los requerimientos de agua no potable de sus instalaciones deportivas en la ciudad de Soria.

El agua de lluvia se usará al menos para el riego del campo de fútbol. Además permitirá garantizar la disposición de recursos hídricos para la sostenibilidad de las instalaciones en periodos de restricciones de agua.

El Dépor vestirá ropa generada a partir de la basura del mar



El Real Club Deportivo de La Coruña ha incorporado a la firma Ecoalf como sponsor de ropa no deportiva que vestirá a los jugadores en sus viajes.

Con ello se convierte en el primer club del mundo en lucir una colección sostenible con tejido generado a partir de la basura procedente del fondo de los océanos.

El Valencia CF imparte cursos de Gestión Deportiva Eficiente



El Valencia CF imparte, a través de su fundación y su centro de formación, un curso para gestionar de forma sostenible económica y ambientalmente los recursos de cualquier entidad deportiva.

El curso está basado en la certificación ISO 14001:2004 y puede servir de base para la implantación de dicho sistema de gestión en entidades deportivas.

Comunidad y desarrollo

El fútbol como motor de desarrollo económico

La industria del fútbol profesional genera una actividad económica a su alrededor que se traduce en crecimiento y desarrollo económico, tanto directa - a través de la creación de empleo y recaudación fiscal - como indirectamente. El fútbol en general y LaLiga en particular atrae a millones de espectadores y aficionados al año, generando un importante volumen de negocio que sustenta miles de puestos de trabajo alrededor de su actividad. Esta actividad económica indirecta se genera en múltiples sectores, principalmente en los seis nombrados a continuación:

Apuestas deportivas



Juegos de azar y apuestas deportivas relacionadas con el fútbol profesional.

Consumo alrededor de los estadios



Alimentos, bebidas y otros productos que los aficionados consumen el día del partido.

Paquetes para TV



Canales de televisión de pago o paquetes de telefonía y TV.

Desplazamientos y alojamiento



Desplazamiento hasta el estadio y hospedaje.

Venta de videojuegos deportivos



Videojuegos relacionados con el fútbol para cualquier plataforma o dispositivo.

Prensa escrita y publicidad



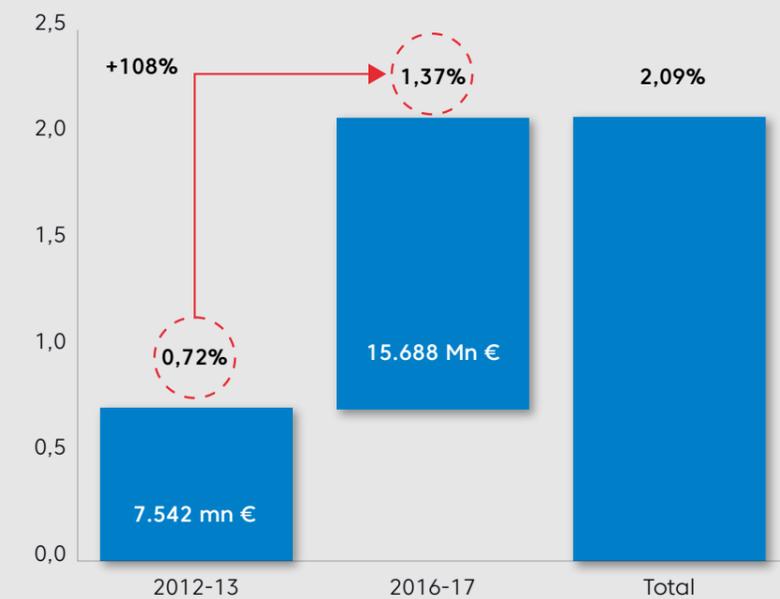
Notas de prensa y anuncios relacionados con la realidad deportiva.

Entre los impactos generados por LaLiga en otras actividades de la economía, destacan principalmente la contribución a la hostelería, el transporte y el alojamiento. Estos impactos son derivados del día de partido, también denominado "match day". Los estadios de fútbol y el visionado de partidos generan importantes ingresos, prueba de ello es el impacto que los estadios generan en los barrios en los que están situados, efecto que se extiende a nivel de ciudad cuando tienen un equipo compitiendo en LaLiga Santander.

Contribución del fútbol a la economía española

La dimensión económica que tiene el fútbol en España no sería tal sin su dimensión social. El fútbol es un vehículo de transmisión de valores y sentimiento de pertenencia, y es la relación entre ambas dimensiones -la social y la económica- lo que ha constituido la base del éxito para que la competición se haya convertido en una auténtica industria.

LaLiga es consciente de su responsabilidad hacia la sociedad, ya que es más dependiente de ella que quizás ninguna otra industria. Es por ello que una de las razones de ser de LaLiga es devolver a la sociedad todo lo que ésta le da, hasta el punto de que este concepto está integrado en su modelo de negocio, siendo muchos de los proyectos de esta índole absolutamente estratégicos.



Fuente: "Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España 2018" publicado por PWC <https://www.pwc.es/es/publicaciones/entretenimiento-y-medios/assets/informe-impacto-socioeconomico-laliga-2016-17.pdf>

Comprometidos con la sociedad

La estrategia de LaLiga se basa en el posicionamiento mundial del fútbol profesional y el desarrollo de una acción social global.

Aunque su compromiso con la sociedad ha estado articulado a través de su FUNDACIÓN desde que esta se constituyese en el año 1993, LaLiga en su totalidad fomenta un ecosistema responsable en el entorno del fútbol.

FUNDACIÓN

La Fundación LaLiga es un área estratégica de la Asociación que constituye el principal vehículo a través del cual LaLiga articula su acción social y comunitaria. En los últimos años, la Fundación ha experimentado un crecimiento exponencial de su actividad, convirtiéndose en un referente para numerosos clubes y fundaciones del fútbol profesional a nivel mundial. Sus actuaciones se articulan en base a los siguientes seis ejes:

EDUCACIÓN-INFANCIA

12.124 escolares

Transmisión de los valores positivos del deporte en campañas de diversa índole.

DEPORTE Y VALORES

88 formadores

1.249 beneficiarios directos

Fomento de los valores para el desarrollo de la juventud, a nivel nacional e internacional.

IGUALDAD DE GÉNERO

2.182 niñas y niños

Acciones educativas que promulgan la igualdad de oportunidades y derechos entre hombres y mujeres.

INCLUSIÓN SOCIAL

30 equipos en LaLiga Genuine

993 beneficiarios directos:
jugadores y entrenadores

Normalización de la práctica deportiva para la integración de personas con discapacidad intelectual.

FORMACIÓN

16 jornadas formativas

495 profesionales

88 formadores

Actividad formativa relacionada con las diferentes materias del ámbito deportivo.

FAIR PLAY SOCIAL

22 clubes visitados

25 acciones de RSC in Home

Impulsar la Responsabilidad Social como modelo de gestión empresarial entre los clubes de LaLiga.

A continuación, se desarrollan más en detalle los proyectos más característicos que se llevan a cabo en estos ámbitos.

Fair Play Social: la estrategia social en el fútbol profesional

Tres años tras su creación, el proyecto Fair Play Social sigue adelante con la definición de una estrategia conjunta y original del fútbol profesional español. El objetivo es la integración de la responsabilidad social en el modelo de gestión empresarial y visión estratégica de los clubes, inspirado por la normativa de Fair Play Financiero. LaLiga dirige

acciones de aplicación común a todos los clubes para trasladar el concepto de la RSC. De este modo, se incrementa la visibilidad de todo lo que se hace desde el fútbol profesional en materia social.

Este enfoque toma como referencia las 7 dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa consideradas en la ISO 26000⁸.

Gobernanza organizacional

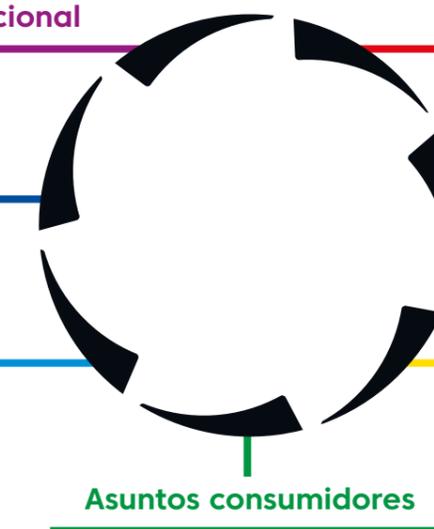
Derechos humanos

Medio ambiente

Prácticas laborales

Prácticas justas de operación

Asuntos consumidores



Por medio de su FUNDACIÓN y dentro del marco de este programa, LaLiga ha llevado a cabo una serie de acciones durante la temporada 2017/18 y 2018/19 con el propósito de inculcar a todos los clubes la cultura RSC como eje estratégico. Destacan las acciones formativas, adaptadas a las peculiaridades del fútbol profesional español y dirigidas a clubes y fundaciones pertenecientes a LaLiga y a responsables y personal propio de la patronal.

Dentro del marco de la estrategia común Fair Play Social, se integra RS in Home, un servicio dirigido a los clubes y a sus Fundaciones que pretende potenciar su desempeño social. Este servicio personalizado se enfoca en sentar las bases de una eventual regulación de la responsabilidad social conforme a criterios internacionalmente reconocidos, y más recientemente también a los criterios introducidos por la Ley 11/2018 de Información No Financiera y Diversidad. Para ello, se realiza un análisis socioeconómico del entorno de los clubes para

conocer los asuntos más relevantes a los que dirigir la acción. Mediante reuniones presenciales, se establecen con los responsables de cada una de las entidades un plan estratégico para dar respuesta a las demandas sociales identificadas. Posteriormente, las medidas propuestas se aplican dentro de una agenda común de colaboración.

Con este servicio, LaLiga pretende poner en valor el trabajo y los esfuerzos de las áreas de responsabilidad social y de las Fundaciones de sus clubes afiliados, mientras se trabaja en conseguir una RSC bien fundamentada y enfocada a las necesidades locales del entorno de cada club.

Durante los últimos años se han ofrecido, tanto a los clubes como a sus grupos de interés en general, servicios de formación permanente en el ámbito jurídico deportivo y en programas de voluntariado. Así mismo, también han asesorado y facilitado servicios de consultoría en programas y estrategias de RSC.

⁸ Norma internacional que ofrece una guía para integrar la responsabilidad social en todo tipo de organizaciones



LaLiga Genuine: 100% capacitados en valores

Esta iniciativa integradora de responsabilidad social fue puesta en marcha por LaLiga a través de su Fundación en la temporada 2017/18. Durante la temporada actual, se llevó a cabo la segunda edición de la misma.

El objetivo fundamental de esta competición es normalizar la práctica del fútbol en el colectivo con discapacidad intelectual. El compromiso del fútbol profesional con esta iniciativa integradora, junto con la participación de equipos Genuine de los clubes que integran LaLiga, aporta un gran valor social. A modo de promoción de los valores positivos del deporte, en esta Liga no se tienen en cuenta solo los resultados deportivos. Las actitudes positivas de deportividad mostradas en el transcurso de la competición son valoradas, y se reservan una serie de puntos para premiar tanto el comportamiento como las muestras de fair play y deportividad de jugadores y entrenadores.

Los resultados cosechados han sido tremendamente positivos para los participantes a los que se les brinda una oportunidad para su desarrollo personal e integración de la mano del fútbol profesional. La temporada 2018/19 ha contado con la participación de 30 clubes, 480 jugadores y 120 técnicos que han competido con esfuerzo y deportividad.

La FUNDACION, al igual que LaLiga, está inmersa en un programa de internacionalización, y le acompaña a la misma en un programa de Responsabilidad Social Corporativa, más allá de nuestras fronteras.

Desde la Fundación se organizan actividades dirigidas hacia los grupos más vulnerables de la sociedad, como la infancia y juventud, la inclusión social, el género, o la educación utilizando el fútbol como un gran catalizador de la transmisión de los valores que el deporte tiene.

Todos y cada uno de los proyectos nacen con la vocación de sostenibilidad en el tiempo, persiguiendo generar un impacto positivo en las comunidades donde desarrollan, y colaborando en los diferentes territorios con organizaciones bien establecidas y que conocen bien la realidad local.

De entre las múltiples actuaciones acometidas, destacar como muestra de ejemplo:

LaLiga con la Fundación Vicente Ferrer en La India



LaLiga de Fútbol rural de Anantapur (AFL) es una competición de fútbol base rural que se organiza por la Fundación Vicente Ferrer desde la temporada 2014-2015. En la actualidad, cuenta con 800 chicas y 1.100 chicos menores de 19 años. En el marco de este proyecto se han desarrollado los siguientes programas:

- **Coach to Coach:** intercambio entre entrenadores de ambos países de información sobre entrenamientos, metodologías y formación.
- **Player to Player:** intercambio entre jugadoras de ambos países de fichas informativas, metodologías y experiencias.
- **Visita de LaLiga a Anantapur:** visita a terreno con una jugadora de fútbol profesional.

LaLiga con la Fundación Gol y Paz en Colombia



El proyecto de LaLiga Gol y Paz consiste en dotar a la red de formadores de las diferentes fundaciones de técnicas deportivas profesionales (Departamento Competiciones) y de valores a través del deporte para conseguir un efecto multiplicador en más de 17.000 niños, niñas y jóvenes afectados por el conflicto armado a lo largo del país.

- Jornada presencial de formador socio-educativo encargado de la presentación de la plataforma online que se utilizará para la formación en valores de seis meses de educación.
- Curso online de 30 horas de Formación de Formadores para monitores de fútbol en materia de educación en valores a través del deporte (metodología Valores para Ganar).

LaLiga Educa en Marruecos



Programa de formación en valores a través de la práctica del fútbol y la enseñanza del español, cuyo objetivo es fomentar el desarrollo educativo y social entre niños y jóvenes en exclusión social de la ciudad de Tetuán (Marruecos).

Este proyecto cuenta con tres socios estratégicos: el Instituto Cervantes, que se encarga de la enseñanza del español, la ONG Codespa que realiza el acompañamiento en las relaciones institucionales y facilita el acceso los niños/as y jóvenes, y la ONG SaveDreams, que aporta los formadores para la implementación de las actividades deportivas y programas socio educativos de valores.

Fútbol Femenino

El fútbol femenino ha tenido una gran evolución y ha alcanzado un gran valor durante los últimos años. El creciente interés social ha propiciado una mayor cobertura mediática y un atractivo en aumento, allanando el camino para su expansión.

Aunque LaLiga no concentra los poderes de organización de las competiciones de fútbol femenino, tarea que recae en la RFEF, se involucró principalmente por su compromiso como institución, por prestar un servicio adicional a sus afiliados (muchos de los cuales tienen fútbol femenino), y por su interés y responsabilidad por el crecimiento de todo el fútbol en general.

Así, LaLiga arrancó un proyecto de impulso del fútbol femenino español mediante la creación de un departamento específico de fútbol femenino dentro de LaLiga, que, dotado de recursos y apoyado por el resto de los departamentos de la organización, desarrollara un plan estratégico con el objetivo de situar al fútbol femenino español a la vanguardia mundial.

Actualmente, el número de licencias femeninas en fútbol ha crecido hasta las 60.000, un 36% más que el año anterior, lo que demuestra un evidente aumento del interés de las jóvenes por la práctica del fútbol. Además, durante este año se han disputado hasta 11

partidos en estadios del fútbol profesional masculino, con una asistencia media de 25k espectadores, y en uno de ellos, el disputado entre el Atlético de Madrid y el FC Barcelona en el Wanda Metropolitano se batió el record mundial de asistencia en un partido femenino de clubes: 60.379 personas.

Los clubes han jugado y juegan un papel fundamental en el desarrollo del proyecto, y muy especialmente a través de la Asociación de Clubes creada en noviembre de 2015 y de la que forman parte en la actualidad un total de 70 clubes de categoría nacional. Su creación fue, sin duda, uno de los grandes hitos que cambiaron el fútbol femenino en España. Esta Asociación se ha convertido en un actor clave a la hora de implementar y desarrollar diferentes estrategias y acciones que han contribuido de forma sustancial al crecimiento del fútbol femenino en España.

El proyecto de LaLiga y el fútbol femenino se basa en 4 pilares que comparten un mismo hilo conductor: el empoderamiento del papel de la mujer en la industria del fútbol. Estos pilares son: profesionalización, aumento de la visibilidad, desarrollo de producto y aumento valor de marca y por último la internacionalización.

La labor de LaLiga respecto al Fútbol Femenino se soporta en cuatro pilares:

“ Record mundial de asistencia a un partido de clubes de fútbol femenino: 60.379 espectadores en las gradas del Wanda Metropolitano. ”



IMPULSAR Y DINAMIZAR

La profesionalización del sector ha sido uno de los grandes ejes estratégicos del proyecto. De esta manera LaLiga ha colaborado activamente junto a la Asociación de Clubes en el desarrollo de diferentes estrategias encaminadas a ello, como por ejemplo, el desarrollo de las estructuras de gestión de los clubes, así como continuas jornadas formativas para los dirigentes en materias relevantes en la gestión deportiva. Así mismo, LaLiga ha querido sentar las bases de un crecimiento sostenible, poniendo a disposición de la Asociación los recursos y conocimientos para, por ejemplo, instaurar un sistema de control económico similar al de LaLiga, así como la implantación de iniciativas garantes de la integridad de la competición.

AUMENTO DE VISIBILIDAD

LaLiga ha dedicado numerosos recursos para dar a conocer el fútbol femenino a la sociedad. De esta forma, LaLiga viene poniendo todos sus canales de comunicación al servicio del fútbol femenino a través de la generación de contenidos y facilitar el acceso a información de interés tales como horarios, clasificaciones o las fichas de los equipos y jugadoras.

Igualmente, se han lanzado tres campañas que aspiran a visibilizar el crecimiento del fútbol femenino:

- #WeSpeakTheSameGame
- #SoyFutbolista
- #PorUnFutbolAunMasGrande



CREACIÓN Y VALOR

LaLiga está llevando a cabo un proyecto de cuidado y homogeneización de la imagen del fútbol femenino. La inversión en la calidad de las retransmisiones incrementa el atractivo del producto y tiene una incidencia directa en la experiencia del fan.

Además, desde LaLiga se realiza un seguimiento de la Liga Iberdrola con el objetivo de recopilar todos los datos posibles de cada jornada, redactar informes de incidencias y recopilar imágenes de los encuentros.

EXPANSIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL

LaLiga impulsa el proceso de expansión del fútbol femenino a nivel internacional mediante el establecimiento de alianzas con ligas, federaciones e instituciones para colaborar en el desarrollo global del fútbol femenino, basadas, fundamentalmente, en el intercambio de conocimiento, asesoramiento, formación a entrenadores y directivos, acciones promocionales conjuntas y partidos amistosos.

Como soporte, también se potencian tanto la organización de partidos y stages en el extranjero como las alianzas y colaboraciones internacionales con otras federaciones.

En octubre del 2015, cuando arrancó el proyecto, 19 de los 42 Clubes de LaLiga tenían fútbol femenino. Cuatro años después, 31 de los 42 lo tienen, con varios clubes anunciando su entrada para la 2019/20. De esta forma LaLiga, primera liga profesional masculina que se involucró activamente en el desarrollo del fútbol femenino, ha marcado el camino a seguir por otros países, demostrando que con estrategia, dedicación e inversión se puede crear un producto de valor.



LaLiga Sports: el compromiso de LaLiga con el deporte

LaLiga se compromete con el deporte español a través del proyecto LaLigaSports, que presta soporte a 64 federaciones deportivas y a más de 4.200 deportistas de alto nivel.

LaLigaSports es una nueva forma de entender el deporte. Haciendo gala de valores positivos como compañerismo, trabajo en equipo, confianza o esfuerzo, LaLiga decidió ayudar y apoyar al resto de los deportes y de los deportistas a través de sus Federaciones. Este proyecto no solo consiste en ofrecer ayudas económicas a otras entidades con menos recursos económicos, lo que LaLigaSports

pretende es generar una sinergia para alcanzar mejoras en las condiciones del deporte y de los deportistas españoles. La meta final es que las Federaciones se desarrollen generando un crecimiento profesional, económico y humano que colabore a la evolución de la industria del deporte español.

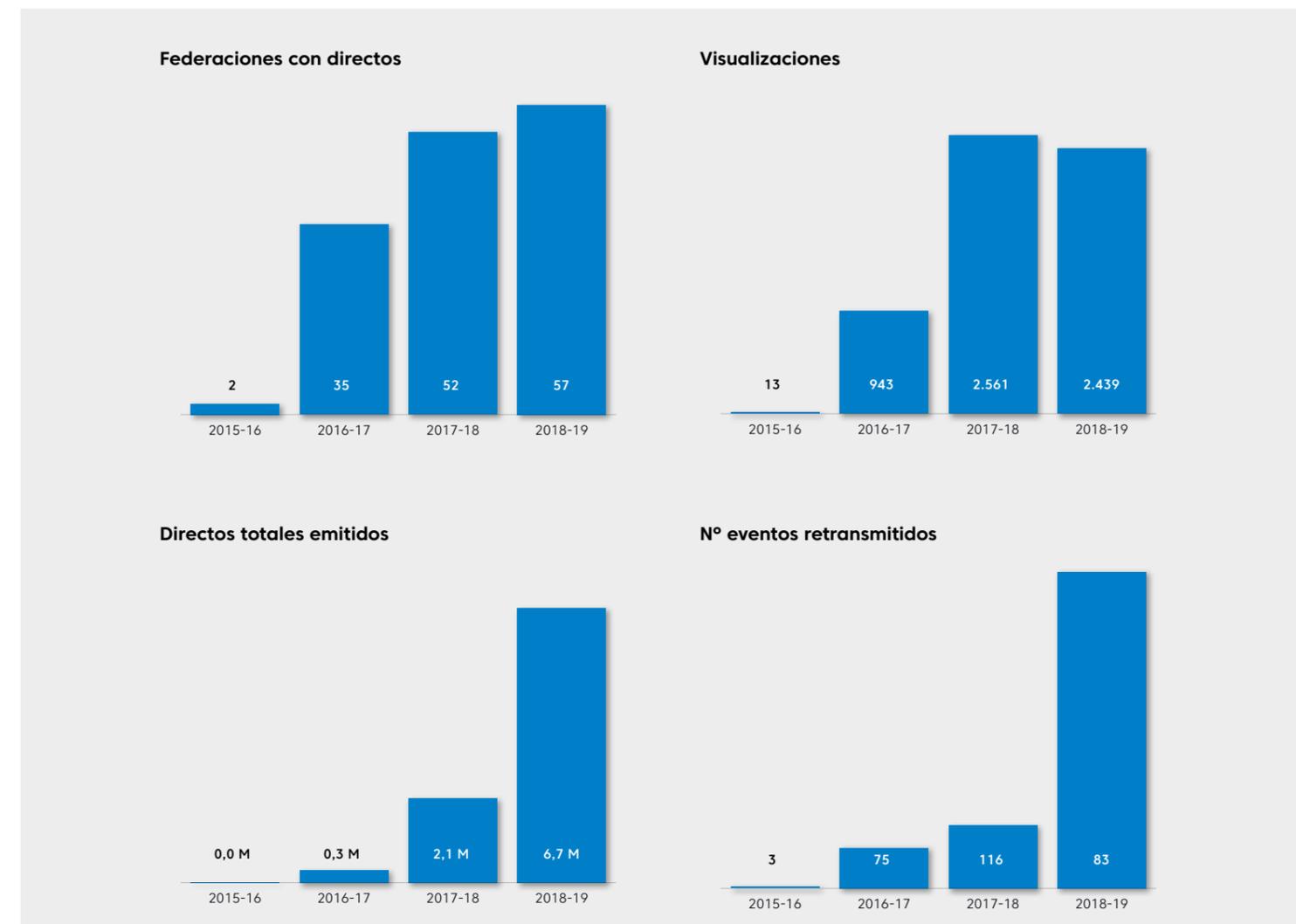
LaLigaSports trabaja en torno a cinco ejes centrales, que son: el Fomento a la organización de competiciones; la Promoción y divulgación de sus actividades; la Ayuda a la gestión empresarial; la Inversión en activos; y la Formación.

Uno de los principales aspectos en los que LaLigaSports trabaja conjuntamente con las federaciones es la producción y retransmisión de contenidos audiovisuales, proporcionando las herramientas necesarias para la difusión de las competiciones que, anteriormente, no llegaban a sus aficionados.

El proyecto nació en 2016 y desde entonces se han dedicado más de 12,5 millones de euros y una enorme cantidad de recursos (tanto humanos como materiales), cosechando unos resultados notables. En 2016, tan sólo el 28% de las federaciones producía contenido audiovisual, lo que contrasta radicalmente con la cifra actual, del 87,5%. El número de

directos emitidos se ha multiplicado por 15 y en el último año se han emitido más de 400 eventos, sobrepasando ampliamente los 2 millones de visualizaciones. Además, se han incorporado contenidos de 30 federaciones internacionales.

Los deportistas son el elemento principal del deporte y, por tanto, de LaLigaSports. En 2018, se creó la Oficina del Deportista, con el objetivo de proporcionar asesoría a cualquier deportista que lo desee con el fin de apoyar el desarrollo de su marca personal y servir de impulso a la captación de recursos económicos.



El compromiso de LaLiga con los deportistas

Durante el descanso del partido más importante de cada jornada, LaLiga invita a un deportista español al que se le realiza una entrevista en uno de los momentos de mayor audiencia de cada semana, otorgando un momento de enorme exposición y de elevado valor comercial.

LaLiga patrocina, entre otros, a 6 deportistas de alto nivel cuyas disciplinas tienen un alcance limitado en nuestro país pero que, en ciertas regiones a nivel mundial gozan de gran prestigio.



Además, por medio de eventos que reciben el nombre de Activaciones, LaLiga lleva el nombre de sus deportistas a otros países con el objetivo de abrir el mercado en geografías donde algunos de los profesionales son auténticas estrellas. Durante el 2018 se realizaron 33 activaciones en 28 países diferentes.

OTT LaLigaSportsTV

LaLigaSportsTV es una plataforma multi-dispositivo que retransmite las principales competiciones de las federaciones deportivas españolas de manera gratuita. Esta iniciativa permite que los fans de todo tipo de modalidades deportivas puedan encontrar en un único espacio acceso al contenido del deporte que prefieran.

Esta iniciativa pretende cambiar el modo en el que los aficionados disfrutan de cualquier deporte estableciendo un espacio donde las Federaciones ganen visibilidad y puedan difundir sus contenidos. El panorama audiovisual tradicional, por los tamaños de las parrillas televisivas, no puede concentrar los contenidos de todas las federaciones. Esta plataforma, basada en un modelo OTT ("Over the top") permite la distribución masiva de contenido, convirtiéndose en el punto de encuentro idóneo entre las Federaciones y sus fans.

Igualmente, el objetivo de esta plataforma es que los fans del deporte puedan disfrutar no sólo de aquellos de los cuales son seguidores, sino que les sirva como vía para conocer otros deportes, y crear en una última instancia una comunidad que impulse a la totalidad del mundo del deporte.

Esta plataforma contará con un canal independiente para cada Federación, gestionado de forma autónoma por las mismas. De este modo, podrán obtener información para conocer su audiencia real, permitiéndoles diseñar estrategias de fidelización, captación y acercamiento a los diferentes segmentos. Establecer un canal de comunicación con los usuarios, conocer quiénes son, así como obtener datos objetivos y reales sobre el consumo que realizan de su deporte es la base para un modelo futuro de patrocinio e ingresos que empujen el desarrollo del deporte.



Proyectos y servicios: Introduciendo el fútbol al mundo

El Departamento de Proyectos Deportivos de LaLiga se creó en 2015 como uno de los pilares de la estrategia de desarrollo internacional del fútbol español como institución.

Tanto los entrenadores como las metodologías de entrenamiento empleadas por los clubes españoles son un referente a nivel mundial. El valor de este departamento radica en la transmisión del conocimiento adquirido a lo largo de los años por LaLiga. A través del desarrollo de proyectos deportivos y formación, se fomentan y difunden los valores y la imagen de LaLiga, promoviendo tanto la cultura como la tradición del fútbol español.

Las acciones y proyectos desarrollados tienen una naturaleza multidisciplinar, agrupados en cuatro campos de intervención principales:

1. Asesoría y consultoría



2. Programas de fútbol juvenil



3. Coaching



4. Nuevas tecnologías



Entre los diferentes proyectos y servicios, destacan las academias de fútbol y centros de alto rendimiento para jóvenes. En 7 países diferentes, LaLiga facilita la acogida de más de 5.000 jugadores de entre 6 y 17 años de edad, ofreciéndoles un espacio para su desarrollo deportivo y personal. Un total de 438 entrenadores han colaborado durante la temporada 2018/19 en el proceso de aprendizaje futbolístico y la correcta transmisión de valores.

Asimismo, también se han formado a más de 10.000 entrenadores, fomentando las interacciones con estos agentes para maximizar el valor de sus programas formativos, sociales e institucionales y generando sociedades con un mayor relacionamiento.



Desde que inició su actividad, el Departamento de Proyectos Deportivos de LaLigaSports ha puesto en marcha 191 proyectos relacionados con el fútbol a lo largo de 34 países.

LaLiga Za'atari Refugee Camp

Este proyecto surge de la necesidad de promover y desarrollar un programa de intervención que garantice la formación integral de los niños de Za'atari a través de una actuación holística, consistente y persistente en el tiempo. Esta iniciativa convierte el fútbol en una herramienta educativa y de transmisión de valores.

El campo de refugiados de Za'atari, ubicado al norte de Jordania, congrega a 80.000 refugiados sirios, de los cuales el 50% son menores de 18 años.

Se trata de un programa anual continuo que complementa la organización de competiciones con acciones formativas y otro tipo de acciones socioeducativas a través de talleres y actividades deportivas. Con este fin, LaLiga ha dispuesto de entrenadores y educadores propios en destino, ya que está contemplado como un proyecto de permanencia a largo plazo. Esta iniciativa persigue lograr un marco de convivencia, integración y adaptación con las mejores expectativas como medio para conseguir una mejora en la calidad de vida de los refugiados.

Casi la totalidad de los clubes afiliados a LaLiga han colaborado mediante la donación de equipaciones deportivas y la implicación en diferentes eventos a lo largo del proyecto.



LaLiga Proplayer

LaLiga Proplayer es un programa dirigido a futbolistas de entre 16 y 22 años, pertenecientes a canteras de clubes de LaLiga, a los que se les da la posibilidad de recibir becas para realizar sus estudios universitarios en universidades americanas. Los participantes compaginarán el desarrollo deportivo con el desarrollo académico en las mismas.

Para la temporada 2019/20 hay 35 jugadores inscritos, de los cuales 18 ya tienen beca confirmada. LaLiga cuenta para este proyecto con el Banco Santander, que es referente en apoyo universitario y AGM, empresa líder en la preparación de deportistas.



Relaciones institucionales por el deporte

LaLiga mantiene como principales grupos de interés en la industria del deporte del fútbol profesional a tres instituciones de ámbito nacional y a las fundaciones de sus Clubes/SADs afiliadas.



El organismo rector del fútbol en España. Está afiliada a la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) y la Unión Europea de Asociaciones de Fútbol (UEFA), máximos organismos del fútbol a nivel mundial y europeo.



El Consejo Superior de Deportes (CSD) es un organismo autónomo que ejerce directamente las competencias de la administración general del estado en el ámbito del deporte. Sus competencias se encuentran detalladas en la Ley del Deporte.



Asociación al servicio del colectivo de futbolistas que promueve su unión, vela por el normal desarrollo de su carrera deportiva y posterior promoción laboral, defendiendo y garantizando los derechos laborales, económicos, formativos, sociales, presentes y futuros, transmitiendo los valores deportivos a sus afiliados y a la sociedad. Además, se les facilita y ayuda en la participación de pruebas deportivas en competiciones deportivas de carácter internacional.

Hasta la fecha de hoy, LaLiga ha contribuido económicamente a la RFEF, el CSD y el AFE a raíz de dos convenios y un RD-Ley:

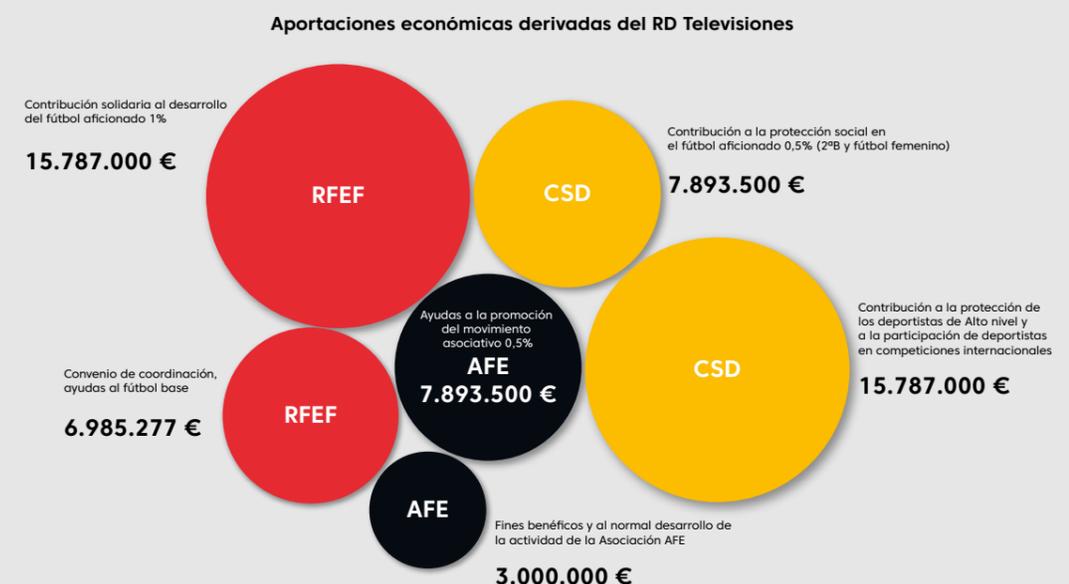
- Convenio de coordinación LaLiga-RFEF, renovado en 2019.
- RD Ley 5/2015 de 30 de abril de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales.
- Convenio Colectivo para la actividad del fútbol profesional suscrito entre LaLiga y AFE.

Las anteriores disposiciones suponen un respaldo desde la industria profesional del fútbol al deporte en general. Por medio de los acuerdos alcanzados con la RFEF se pretende fortalecer el fútbol de formación y el desarrollo del fútbol aficionado.

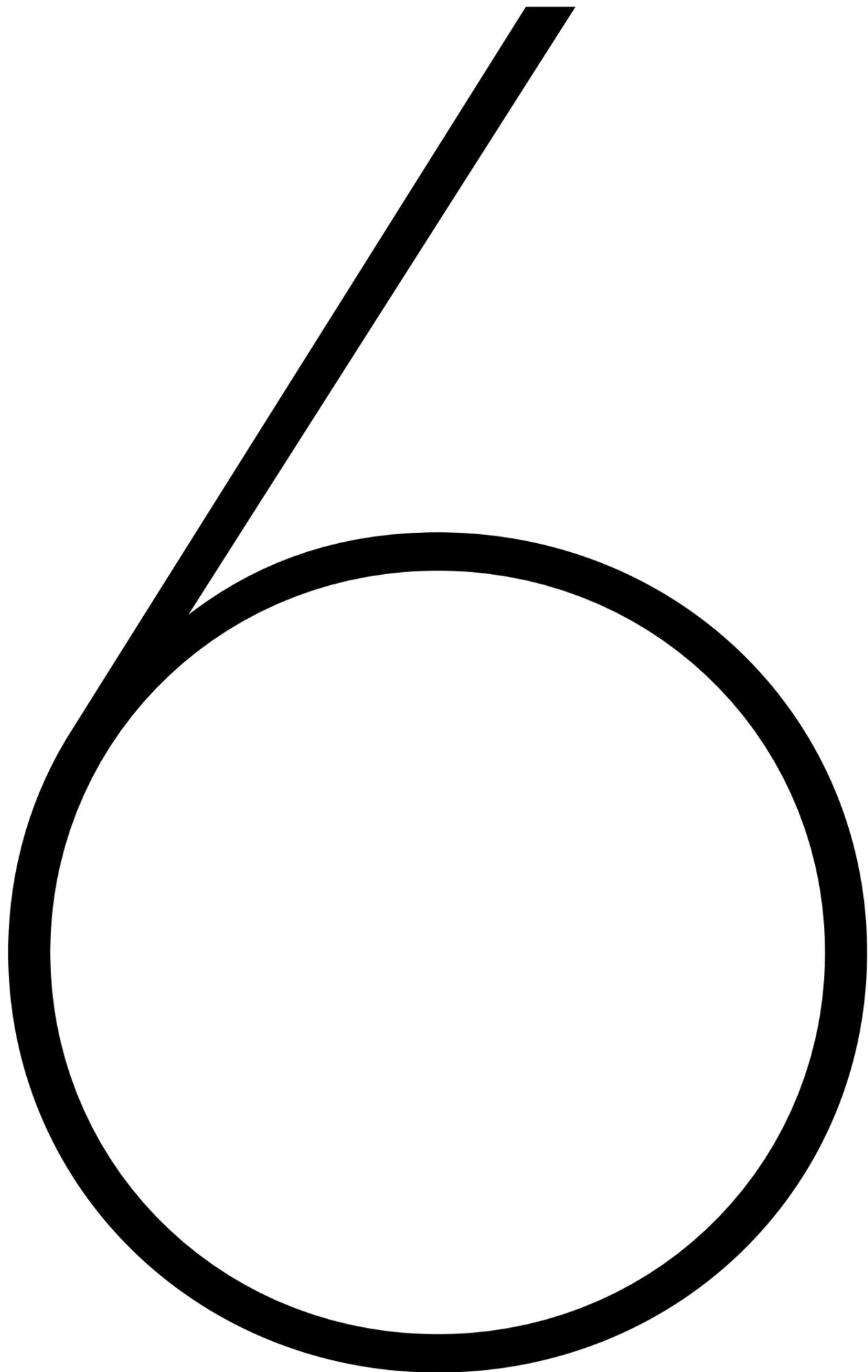
Las ayudas a la promoción del movimiento asociativo, y las aportaciones al normal desarrollo de la actividad garantizan que la AFE pueda dinamizar múltiples acciones en beneficio de los actuales jugadores profesionales, como de aquellos que ya no ejercen su labor profesional como miembro de la plantilla deportiva de un club.

Canalizado por el CSD, se ha dado cobertura a la protección social de jugadores/as de fútbol aficionado, y se ha ampliado el destino de recursos económicos con el mismo fin, a los deportistas de Alto Nivel con independencia de su disciplina deportiva. Además, se les facilita y ayuda en la participación de pruebas deportivas en competiciones deportivas de carácter internacional.

En la siguiente tabla se puede observar un desglose de las aportaciones realizadas, fruto de las anteriores disposiciones, durante la temporada 2018/19:



La visión
de LaLiga



Durante los dos últimos años, LaLiga ha estado inmersa en un proceso de renovación de su imagen de marca. El objetivo de esta línea estratégica ha sido el de aumentar la notoriedad e identificación de la marca con el fútbol profesional español, proyectándola a su vez como una compañía de entretenimiento más allá de los clubes y jugadores.

La apuesta, concentrada principalmente en el diseño, se ha caracterizado por la adopción de un estilo homogéneo en el material y comunicaciones. De esta forma se ha trazado el devenir de una marca que representa el eje de la industria del fútbol a través de un posicionamiento global, versátil y sostenible.

La industria del fútbol español, como consecuencia de su expansión internacional y de esta renovada filosofía de cuidado de la marca, se abre paso en la competición global por ocupar el tiempo de ocio de los espectadores. En este contexto, la producción de LaLiga aspira a competir con marcas de la envergadura de Netflix, la NBA o Amazon Prime Video. LaLiga contempla esta situación como una gran oportunidad de crecer y diferenciarse con soluciones transformadoras.

Por otro lado, LaLiga es consciente de la repercusión e influencia que el fútbol tiene en la sociedad, por lo que dirige sus esfuerzos actuales y futuros a potenciar los valores asociados al deporte, como motor para contribuir a la sociedad en aquellos aspectos que resultan de mayor necesidad. Así pues, la Asociación impulsa como eje estratégico la integración de iniciativas éticas, sociales y ambientales

LaLiga busca ser líder en entretenimiento global, generando experiencias de valor

Enrique Moreno
Director de Marca Global
y Activos de LaLiga

bajo un mismo paraguas acuñado como “Fair Play Social”, que se ha establecido como una línea a largo plazo fundamental para aspirar a la confianza de la sociedad.

La instauración de su norma de control económico, que revisa desde cuentas auditadas hasta estimaciones presupuestarias de ejercicios económicos futuros, ha conllevado el saneamiento económico que ha sentado las bases del crecimiento sostenible del conjunto de clubes que integran la asociación.

La gestión transparente y la buena gobernanza son las premisas bajo las cuales se está construyendo el entorno de cumplimiento normativo que abarca tanto a la Asociación, como a los clubes. Este ecosistema corporativo favorece la adopción y mejora continua de prácticas saludables para el fútbol tanto en el plano jurídico como en el regulatorio.

En este contexto, LaLiga tiene definido su camino a seguir para crecer como marca, a su vez ejerciendo de impulsor para el fútbol y el deporte, y el desarrollo de la sociedad. Este crecimiento se basa en la mejora continua del producto audiovisual unida al desarrollo de la imagen de marca a través de potentes estrategias de comunicación, además de una internacionalización no solo física, sino también digital. En esta línea, LaLiga ya está actuando para convertirse en un referente en innovación y uso de nuevas tecnologías, basando su toma de decisiones en información completa y veraz, obtenida a través del tratamiento de datos.

LaLiga tiene claro qué organización quiere ser en un futuro y trabaja activamente para conseguirlo, como evidencia el duro trabajo acometido desde hace unos años hasta ahora, y el establecimiento de unas

líneas estratégicas claras: con planes, objetivos e indicadores. La combinación entre el esfuerzo y la pasión, aunados bajo un liderazgo y una visión común, son la apuesta de LaLiga para lograrlo.

Líneas de actuación en materia social.



Foco en las nuevas generaciones



Desarrollo de prácticas éticas y responsables



Integración laboral de exjugadores



Desarrollo del fútbol base y aficionado

Los aficionados que vendrán, #LatidosDelFuturo

LaLiga celebró este año su 90 aniversario con el lanzamiento de una campaña dirigida a los futuros aficionados del fútbol que parte de la premisa de que “Un verdadero fan no se hace, nace”.

Esta campaña, que llega de la mano de la agencia creativa Momentum, anima a futuras madres a contar sus historias de pasión por el fútbol partiendo de que este deporte es una afición que se transmite de generación en generación.

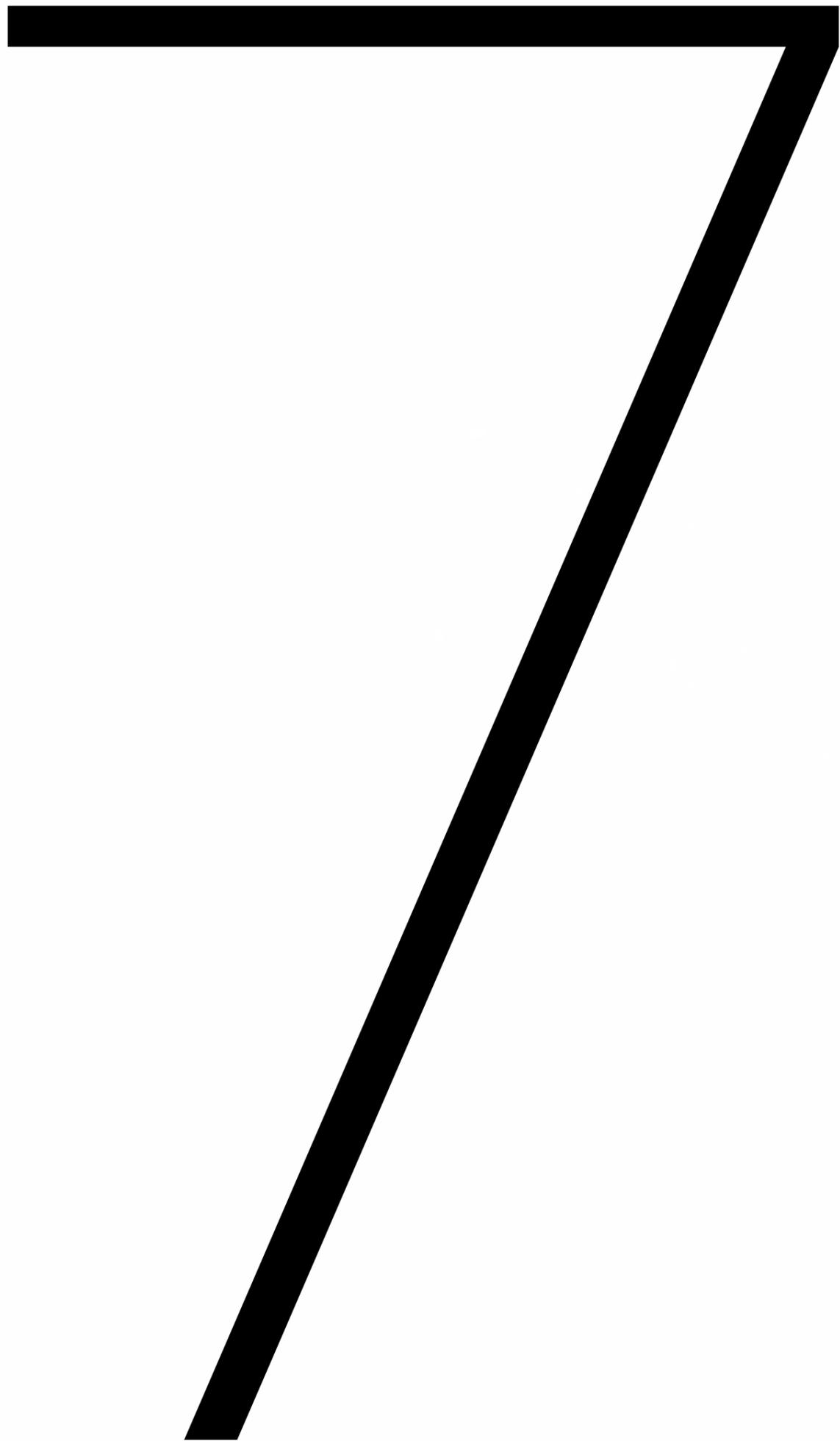
Con este cometido, LaLiga ha habilitado una plataforma online en la que se podrán encontrar las historias que mejor transmitan el sentimiento de pasión por el deporte rey.



Conoce más acerca de esta campaña a través de este enlace:
<https://landings.laliga.es/latidosdelfuturo>

Evolución del logo de LaLiga





Anexos



Anexo I. Acercas de este informe

LaLiga, en aras de la transparencia publica por primera vez este Informe de Responsabilidad Social Coporativa, que pretende aunar toda aquella información relevante para LaLiga y sus grupos de interés, con el fin de ofrecer un relato fiel de la Asociación al completo, que reúna todos los aspectos considerados como relevantes.

En la elaboración de este informe se han utilizado los principios de referencia de los Estándares de *Global Reporting Initiative* (GRI), de conformidad con la opción "Esencial", en línea con la voluntad de LaLiga de adoptar las mejores técnicas de reporte. Esta Memoria presenta todos los asuntos que reflejan los impactos económicos, ambientales y sociales más significativos de LaLiga, que han sido identificados y evaluados a partir de un estudio de materialidad. Los contenidos de este documento se complementan con el resto de publicaciones e información disponible en la web de LaLiga, cuyos enlaces más relevantes se hallan ubicados a lo largo del informe con el objetivo de ampliar la información.

Igualmente, esta Memoria ha sido elaborada para dar respuesta a lo dispuesto en la Ley 11/2018, de Información no Financiera y Diversidad, reportando todos los indicadores solicitados en la Ley que son materiales para LaLiga. LaLiga, pese a no estar obligada a publicar la información para dar respuesta a la Ley 11/2018, quiere realizar este ejercicio de transparencia y buena voluntad, y así servir como ejemplo para el mundo del fútbol profesional. Se reportan todos los indicadores solicitados en la Ley 11/2018 que son materiales para LaLiga –aquellos indicadores que no sean materiales para LaLiga, se mencionan explícitamente–.

El alcance de la información reportada en este Informe se extiende a los países en los que LaLiga tiene presencia. Los indicadores cualitativos son de aplicación a toda la Asociación. Para aquellos indicadores cuantitativos cuyo alcance difiere del anteriormente mencionado, se indica explícitamente. Igualmente, salvo indicación expresa, los datos reportados se refieren a cierre de la temporada 2018/19.

Anexo II. Estudio de Materialidad [102-46]

LaLiga ha realizado en esta temporada su primer análisis de materialidad, con el objetivo de conocer aquellos asuntos de mayor relevancia para la Asociación.

Para realizar el proceso de identificación de los asuntos prioritarios se han seguido las recomendaciones recogidas en los Estándares de Global Reporting Initiative (GRI), identificando las tendencias más relevantes que afectan a LaLiga.



La priorización de los asuntos se ha abordado desde una doble perspectiva: interna, como punto de partida para definir los asuntos relevantes para la Asociación a través de consultas a los órganos de gobierno; y externa, a través de expertos externos que han tenido en cuenta el contexto y tendencias del sector a través de entrevistas con las áreas.



Como resultado del análisis de materialidad se han identificado 11 asuntos y 28 sub-asuntos relacionados.

DESEMPEÑO ECONÓMICO

- 1 Crecimiento económico
- 2 Internacionalización
- 3 Incremento del valor de la competición

SUPERVISIÓN FINANCIERA DE LOS CLUBES

- 4 Control financiero de los clubes

CUMPLIMIENTO

- 5 Ética y Transparencia
- 6 Anticorrupción y lucha contra los amaños
- 7 Gobierno corporativo

PROMOCIÓN Y CUIDADO DEL PRODUCTO

- 8 Lucha contra la violencia
- 9 Ciberseguridad y protección de datos
- 10 Lucha contra la piratería
- 11 Revalorización de la marca

RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

- 12 Relación con las administraciones públicas y proveedores
- 13 Relación con la RFEF, AFE y CSD
- 14 Relación con los clubes
- 15 Relación con el consumidor

ECO-EFICIENCIA OPERACIONAL

- 16 Reducción del consumo
- 17 Incentivación de la sostenibilidad en los eventos

INNOVACIÓN

- 18 Transformación digital
- 19 Innovación y digitalización en servicios
- 20 Innovación en el producto audiovisual

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

- 21 Igualdad y diversidad
- 22 No discriminación

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO

- 23 Desarrollo del capital humano
- 24 Prácticas laborales

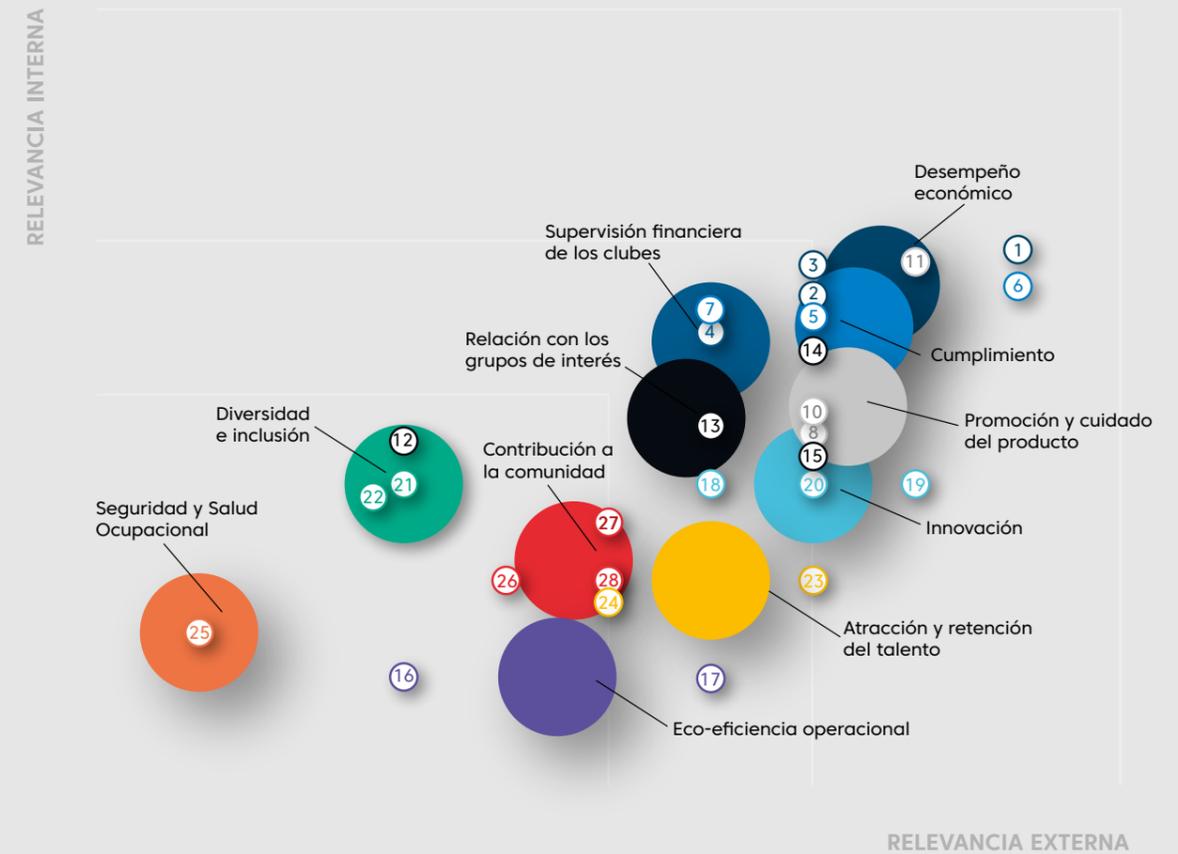
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

- 25 Seguridad y Salud Ocupacional

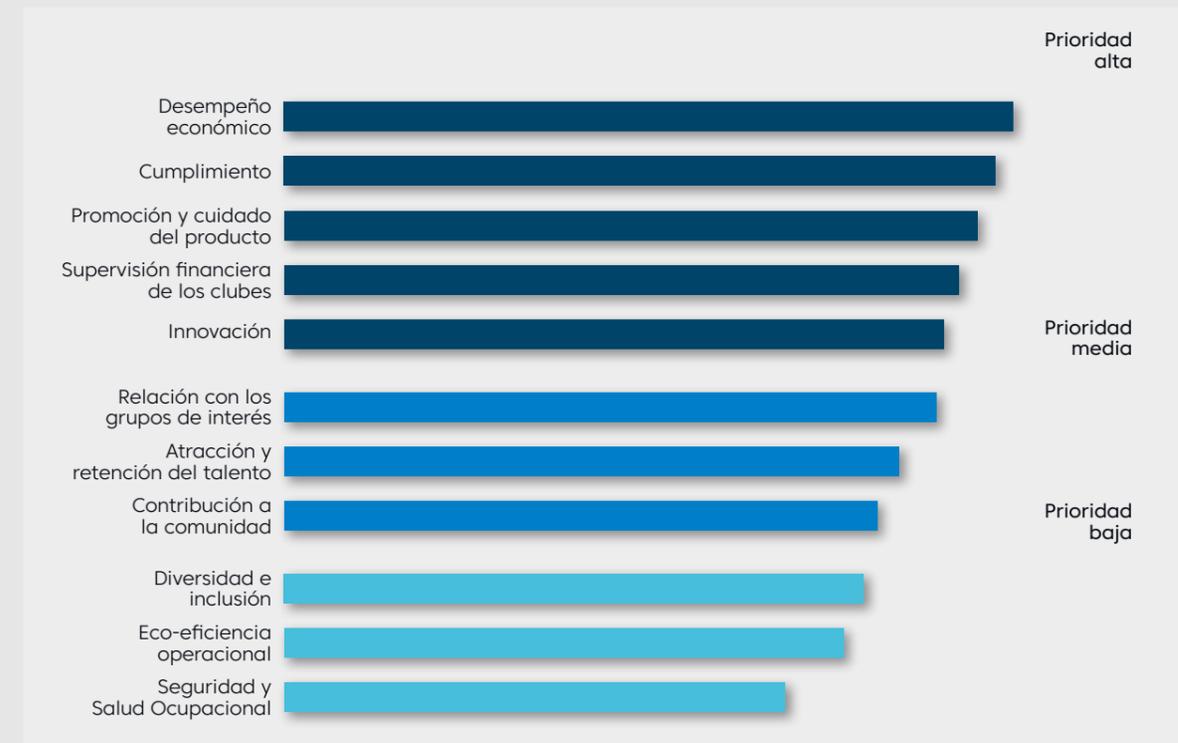
CONTRIBUCIÓN A LA COMUNIDAD

- 26 Impacto socioeconómico
- 27 Promoción, fomento y desarrollo del deporte
- 28 Iniciativas sociales

Matriz de materialidad



Priorización



Anexo III. Índice del Estado de Información No Financiera

Contenido		Página	Estándar GRI
Modelo de negocio			
Breve descripción del modelo de negocio del grupo (entorno empresarial y organización)	Modelo de negocio Temporada 2018/19 en cifras	22 12-15	102-2
Presencia geográfica	Carreras profesionales: Talento, Cultura y Formación	91	102-4 102-6
Objetivos y estrategias de la organización	Líneas Estratégicas de LaLiga	20-21	102-15
Principales factores y tendencias que pueden afectar a su futura evolución	La gestión de riesgos de LaLiga	72-73	102-15
Descripción de las políticas que aplica el grupo	Cumplimiento y Regulación Financiera	46-51	103-2
Resultados de las políticas que aplica el grupo	Cumplimiento y Regulación Financiera	48-51	103-2
Principales riesgos vinculados a las actividades del grupo	La gestión de riesgos de LaLiga	72-73	102-11 102-15
Número	10	10	10
Número	10	10	10
Número	10	10	10

Cuestiones ambientales

Efectos actuales y previsibles de las actividades de la empresa en el medio ambiente	Cuidado del planeta	108-110	102-15 102-29 102-31
Procedimientos de evaluación o certificación ambiental	N/A		N/A
Recursos dedicados a la prevención de riesgos ambientales	N/A		N/A
Aplicación del principio de precaución	El camino hacia un fútbol profesional ambientalmente responsable	111-113	102-11
Cantidad de provisiones y garantías para riesgos ambientales	N/A		N/A
Contaminación			
Medidas para prevenir, reducir o reparar las emisiones que afectan gravemente el medio ambiente	N/A		N/A

Contenido		Página	Estándar GRI
Economía circular y prevención y gestión de residuos			
Medidas de prevención, reciclaje, reutilización, otras formas de recuperación y eliminación de desechos	LaLiga comprometida con las mejores prácticas	108	103-2 306-2
Acciones para combatir el desperdicio de alimentos	N/A		N/A
Uso sostenible de los recursos			
Consumo de agua y suministro de agua	N/A		N/A
Consumo de materias primas y medidas adoptadas para mejorar la eficiencia de su uso	N/A		N/A
Consumo, directo e indirecto, de energía	LaLiga comprometida con las mejores prácticas	108	302-1 302-4
Medidas tomadas para mejorar la eficiencia energética	LaLiga comprometida con las mejores prácticas	108-111	302-3
Uso de energías renovables	N/A		N/A
Cambio climático			
Emisiones de gases de efecto invernadero	N/A		N/A
Medidas adoptadas para adaptarse a las consecuencias del cambio climático	N/A		N/A
Metas de reducción establecidas voluntariamente a medio y largo plazo para reducir las emisiones	N/A		N/A
Protección de la biodiversidad			
Medidas tomadas para preservar o restaurar la biodiversidad	N/A		N/A
Impactos causados por las actividades u operaciones en áreas protegidas	N/A		N/A

Cuestiones sociales y relativas al personal

Empleo			
Número total y distribución de empleados por sexo, edad, país, clasificación profesional	Personas	78	102-7 102-8 405-1
Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo, promedio anual de contratos indefinidos, de contratos temporales y de contratos a tiempo parcial por sexo, edad y clasificación profesional	Personas	79-80	102-8
Número de despidos por sexo, edad y clasificación profesional	Personas	81	401-1
Remuneraciones medias y su evolución desagregados por sexo, edad y clasificación profesional	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento	88	405-2

Contenido		Página	Estándar GRI
Brecha salarial	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento	89	405-2
Remuneración media de los consejeros y directivos, incluyendo la retribución variable, dietas, indemnizaciones, el pago a los sistemas de previsión de ahorro a largo plazo y cualquier otra percepción desagregada por sexo	Retribuciones Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento	65 84	102-35
Implantación de políticas de desconexión laboral	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento	84	103-2
Empleados con discapacidad	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento	89	405-1
Organización del trabajo			
Organización del tiempo de trabajo	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento	85	103-2
Número de horas de absentismo	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento	90	403-2
Medidas destinadas a facilitar el disfrute de la conciliación y fomentar el ejercicio corresponsable de estos por parte de ambos progenitores	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento	85	103-2
Salud y seguridad			
Condiciones de salud y seguridad en el trabajo	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento	90	103-2
Accidentes de trabajo, frecuencia y gravedad, desagregado por sexo	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento	90	403-2 403-3
Enfermedades profesionales desagregadas por sexo	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento	90	403-2
Relaciones sociales			
Organización del diálogo social	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento	89-90	102-43 402-1 403-1
Porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo por país	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento	79	102-41
Balance de los convenios colectivos en el campo de la salud y la seguridad en el trabajo	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento	79-80	403-1 403-4
Formación			
Políticas implementadas en el campo de la formación	Personas Carreras profesionales: Talento, Cultura y Formación	72 91	404-2
Cantidad total de horas de formación por categorías profesionales	Carreras profesionales: Talento, Cultura y Formación	91	404-1

Contenido		Página	Estándar GRI
Accesibilidad			
Accesibilidad universal de las personas con discapacidad	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento	89	103-2
Igualdad			
Medidas adoptadas para promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento	86	103-2
Planes de igualdad	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento	86	103-2
Medidas adoptadas para promover el empleo	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento	82	404-2
Protocolos contra el acoso sexual y por razón de sexo	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento	89	103-2
Integración y la accesibilidad universal de las personas con discapacidad	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento	89	103-2
Política contra todo tipo de discriminación	LaLiga como organizador de competiciones	23-29	103-2
Respeto de los derechos humanos			
Aplicación de procedimientos de diligencia debida en materia de derechos humanos	N/A		N/A
Prevención de los riesgos de vulneración de derechos humanos y, en su caso, medidas para mitigar, gestionar y reparar posibles abusos cometidos	N/A		N/A
Denuncias por casos de vulneración de derechos humanos	N/A		N/A
Promoción y cumplimiento de las disposiciones de los convenios fundamentales de la OIT	N/A		N/A
Lucha contra la corrupción y el soborno			
Medidas adoptadas para prevenir la corrupción y el soborno	El Cumplimiento en LaLiga	64-67	103-2
Medidas para luchar contra el blanqueo de capitales	El Cumplimiento en LaLiga	64-67	103-2
Aportaciones a fundaciones y entidades sin ánimo de lucro	N/A		N/A

Contenido	Página	Estándar GRI
-----------	--------	--------------

Sociedad

Compromisos de la empresa con el desarrollo sostenible			
Impacto de la actividad de la sociedad en el empleo y el desarrollo local	El fútbol como motor de desarrollo económico	114-115	203-1 203-2 204-1 413-1 413-2
Impacto de la actividad de la sociedad en las poblaciones locales y en el territorio	El fútbol como motor de desarrollo económico	116-128	203-1 203-2 204-1 413-1 413-2
Relaciones mantenidas con los actores de las comunidades locales y las modalidades del diálogo con estos	Comprometidos con la sociedad	116-128	102-43 413-1
Acciones de asociación o patrocinio	Relaciones institucionales por el deporte	129	102-13 201-1 203-1
Subcontratación y proveedores			
Inclusión en la política de compras de cuestiones sociales, de igualdad de género y ambientales	N/A		N/A
Relaciones con proveedores y subcontratistas de su responsabilidad social y ambiental	N/A		N/A
Sistemas de supervisión y auditorías y resultados de las mismas	N/A		N/A
Consumidores			
Medidas para la salud y la seguridad de los consumidores	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento	85	416-2
Sistemas de reclamación, quejas recibidas y resolución de las mismas	LaLiga como productor de contenido	30	418-1
Información fiscal			
Beneficios obtenidos país por país	Temporada 2018/19 en cifras	14	201-1
Impuestos sobre beneficios pagados	Temporada 2018/19 en cifras	14	201-1
Subvenciones públicas recibidas	LaLiga no ha recibido subvenciones en ninguna de las geografías en las que está presente.		201-4

Anexo IV. Índice GRI

ÍNDICE DE CONTENIDOS DE GLOBAL REPORTING INITIATIVE				
GRI Standard	Indicador	Página	Omisión	Verificación externa

GRI 101: Fundamentos 2016

Perfil de la organización				
GRI 102: Contenidos generales 2016	102-1 Nombre de la organización.	Liga Nacional de Fútbol Profesional		
	102-2 Principales actividades, marcas, productos o servicios.	Modelo de negocio (págs. 22-23)		
	102-3 Localización de la sede principal de la organización.	Calle Torrelaguna, 60, 28043 (Madrid)		
	102-4 Países en los que opera la Organización.	Personas (págs. 92-95)		
	102-5 Naturaleza y forma jurídica de la propiedad.	Asociación		
	102-6 Mercados servidos.	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento (pág. 94-95)		
	102-7 Dimensión de la organización	Modelo de negocio (págs. 18-19)		
	102-8 Información sobre el colectivo de trabajadores	Personas (págs. 77-81)		
	102-9 Cadena de suministro	Modelo de negocio (pág. 31)		
	102-10 Cambios significativos en la organización y en su cadena de suministro	Transformación Digital e Innovación (pág. 98-101)		
	102-11 Planteamiento o principio de precaución.	El camino hacia un fútbol profesional ambientalmente responsable (págs. 110-111)		

GRI Standard	Indicador	Página	Omisión	Verificación externa	
GRI 102: Contenidos generales 2016	102-12 Iniciativas externas	Relaciones institucionales por el deporte (pág. 129)			
	102-13 Principales organismos a los que la organización pertenece y entes nacionales a los que apoya.	Relaciones institucionales por el deporte (pág. 129)			
	Estrategia				
	102-14 Declaración del máximo responsable	Carta del presidente (págs. 6-9)			
	102-15 Principales impactos, riesgos y oportunidades.	Líneas estratégicas de LaLiga (págs. 20-21) La gestión de riesgos de LaLiga (págs. 72-73)			
	Ética e integridad				
	102-16 Valores, principios, estándares y normas de comportamiento	El Cumplimiento en LaLiga (págs. 66-72)			
	102-17 Mecanismos de asesoramiento y denuncia sobre ética	El Cumplimiento en LaLiga (pág. 66)			
	Gobierno				
	102-18 Estructura de gobierno de la organización	Estructura de gobierno y administración de LaLiga (págs. 60-63)			
	102-22 Composición del órgano superior de gobierno y sus comités	Estructura de gobierno y administración de LaLiga (pág. 60-61)			
	102-23 Información sobre si la persona que preside el órgano superior ocupa también un puesto ejecutivo	Estructura de gobierno y administración de LaLiga (pág. 62-65)			
	Participación de grupos de interés				
	102-40 Relación de los grupos de interés vinculados a la organización.	Modelo de negocio (págs. 30-42) Relaciones institucionales por el deporte (pág. 129)			
	102-41 Porcentaje de los profesionales cubiertos por un convenio colectivo.	Personas (pág. 85)			

GRI Standard	Indicador	Página	Omisión	Verificación externa	
GRI 102: Contenidos generales 2016	102-42 Base para la identificación y selección de grupos de interés.	Anexo II. Estudio de Materialidad (pág. 138)			
	102-43 Enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés.	Anexo II. Estudio de Materialidad (pág. 139)			
	102-44 Principales preocupaciones y aspectos de interés de los grupos de interés	Anexo II. Estudio de Materialidad (pág. 139)			
	Prácticas para la elaboración del Informe				
	102-45 Entidades incluidas en los estados financieros consolidados de la organización o en documentos equivalentes.	Cuentas anuales https://www.laliga.com/transparencia/gestion-economica/cuentas-anuales			
	102-46 Proceso de definición del contenido del informe	Anexo I. Acerca de este informe (pág. 136) Anexo II. Estudio de Materialidad (pág. 137)			
	102-47 Aspectos materiales identificados.	Anexo II. Estudio de Materialidad (pág. 137-139)			
	102-48 Reexpresión de información	Es la primera vez que se lleva a cabo el presente informe, por lo que no hay cambios en la expresión de la información.			
	102-49 Cambios en los informes	No se han producido cambios en el alcance y la cobertura, por ser la primera vez que se lleva a cabo el Informe. El alcance de los datos se expone en Acerca de Este Informe (pág. 88), y cualquier modificación al respecto se incluye indicada a lo largo del presente documento.			
	102-50 Período cubierto por la información contenida en la memoria.	Anexo I. Acerca de este informe (pág. 136)			
	102-51 Fecha de reporte más reciente	Temporada 2018/19			

GRI Standard	Indicador	Página	Omisión	Verificación externa
GRI 102: Contenidos generales 2016	102-52 Ciclo de presentación de memorias	Primera vez que se realiza		
	102-53 Punto de contacto para cuestiones relativas a la memoria o a su contenido.	rsc@laliga.es		
	102-54 Elaboración del informe de conformidad con la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad de Global Reporting Initiative	Anexo I. Acerca de este informe (pág. 136)		
	102-55 Índice de contenidos de Global Reporting Initiative	Anexo IV. Índice de contenidos GRI (págs. Pendiente cuando se haga por la agencia)		
	102-56 Verificación externa	Verificado por un externo independiente.		

Asuntos materiales

Desempeño económico				
GRI 103. Enfoque de gestión 2016	103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones	LaLiga como comercializador de contenido (págs. 36-43) El Control Económico "A Priori" de LaLiga (págs. 46-51)		
	103-2 Enfoque de gestión y componentes	LaLiga como comercializador de contenido (págs.36-43) El Control Económico "A Priori" de LaLiga (págs. 31-34)		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	LaLiga como comercializador de contenido (págs. 36-43) El Control Económico "A Priori" de LaLiga (págs. 46-51)		
GRI 201. Desempeño económico 2016	201-1 Valor económico directo generado y distribuido	Temporada 2018/19 en cifras (págs. 12-15)		
Supervisión financiera de los clubes				
GRI 103. Enfoque de gestión 2016	103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones	El Control Económico "A Priori" de LaLiga (págs. 46-51)		

GRI Standard	Indicador	Página	Omisión	Verificación externa
GRI 103. Enfoque de gestión 2016	103-2 Enfoque de gestión y componentes	El Control Económico "A Priori" de LaLiga (págs. 46-51)		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	El Control Económico "A Priori" de LaLiga (págs. 46-51)		
GRI G4 Event Organizers Legado	EO12 Naturaleza y alcance de la transferencia de conocimientos sobre las mejores prácticas y lecciones aprendidas	El Control Económico "A Priori" de LaLiga (págs. 46-47)		
Contribución a la comunidad				
GRI 103. Enfoque de gestión 2016	103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones	Comunidad y desarrollo (págs. 114-129)		
	103-2 Enfoque de gestión y componentes	Comunidad y desarrollo (págs. 114-129)		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Comunidad y desarrollo (págs. 114-129)		
GRI 203. Impactos económicos indirectos 2016	203-1 Inversión en infraestructuras y servicios prestados	El fútbol como motor de desarrollo económico (págs. 114-115)		
	203-2 Impactos económicos indirectos significativos	El fútbol como motor de desarrollo económico (pág. 114)		
Cumplimiento				
GRI 103. Enfoque de gestión 2016	103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones	El Cumplimiento en LaLiga (pág. 66)		
	103-2 Enfoque de gestión y componentes	El Cumplimiento en LaLiga (pág. 66-73)		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	El Cumplimiento en LaLiga (págs. 66-73)		
GRI 205. Anticorrupción 2016	205-1 Operaciones evaluadas por riesgos relacionados con la corrupción	Integridad (pág. 67)		
	205-2 Comunicación y capacitación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	El Cumplimiento en LaLiga (págs. 66-67)		

GRI Standard	Indicador	Página	Omisión	Verificación externa
GRI 205. Anticorrupción 2016	205-3 Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas	Integridad (pág. 67)		
Eco-eficiencia Operacional				
GRI 103. Enfoque de gestión 2016	103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones	Cuidado del planeta (pág. 108)		
	103-2 Enfoque de gestión y componentes	LaLiga comprometida con las mejores prácticas (págs. 108-110)		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	LaLiga comprometida con las mejores prácticas (págs. 108-110)		
GRI 302: Energía 2016	302-1 Consumo energético dentro de la organización	LaLiga comprometida con las mejores prácticas (pág. 108)		
	302-4 Reducción del consumo energético	LaLiga comprometida con las mejores prácticas (pág. 108)		
GRI G4 Event Organizers. Medio ambiente	EO3 Impactos ambientales y socioeconómicos significativos derivados del transporte de los asistentes, hacia y desde el evento, e iniciativas adoptadas para hacer frente a los impactos	El camino hacia un fútbol profesional ambientalmente responsable (págs. 111-113) El fútbol como motor de desarrollo económico (págs. 119,129)		
Seguridad y Salud Ocupacional				
GRI 103. Enfoque de gestión 2016	103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones	Personas (pág. 90)		
	103-2 Enfoque de gestión y componentes	Personas (págs. 90)		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Personas (págs. 90)		
GRI 403. Salud y seguridad en el trabajo 2016	403-1 Trabajadores que están representados en comités de seguridad y salud conjuntos	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento (pág. 89) LaLiga dispone de planes de acción propios en materia de seguridad y salud a fin de garantizar unas condiciones óptimas para sus trabajadores.		

GRI Standard	Indicador	Página	Omisión	Verificación externa
GRI 403. Salud y seguridad en el trabajo 2016	403-2 Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos y absentismo, y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo.	Personas (pág. 90)		
	403-4 Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento (pág. 89)		
Atracción y Retención del talento				
GRI 103. Enfoque de gestión 2016	103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento (pág. 82) Carreras profesionales: Talento, Cultura y Formación (pág. 91)		
	103-2 Enfoque de gestión y componentes	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento (pág. 82-83) Carreras profesionales: Talento, Cultura y Formación (págs. 91-93)		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Carreras profesionales: Talento, Cultura y Formación (págs. 93)		
GRI 404. Formación y educación 2016	404-1 Promedio de horas de formación al año por profesional	Carreras profesionales: Talento, Cultura y Formación (pág. 91)		
	404-2 Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y que los apoyan en la gestión del final de sus carreras profesionales	Carreras profesionales: Talento, Cultura y Formación (págs. 91-96)		
	404-3 Porcentaje de profesionales cuyo desempeño y desarrollo profesional se evalúan con regularidad	100% Carreras profesionales: Talento, Cultura y Formación (págs. 93-95)		
Diversidad e Inclusión				
GRI 103. Enfoque de gestión 2016	103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones	Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento (pág. 86)		

GRI Standard	Indicador	Página	Omisión	Verificación externa
GRI 103. Enfoque de gestión 2016	103-2 Enfoque de gestión y componentes	Personas (págs. 76-81) Employer Branding: Atracción y retención del mejor talento (pág. 88)		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Personas (págs. 76-81)		
GRI 405. Diversidad e igualdad de oportunidades 2016	405-1 Composición de los órganos de gobierno corporativo y de la plantilla	Estructura de gobierno y administración de LaLiga (págs. 60-63) Personas (págs. 76-81)		
	405-2 Relación entre el salario base de los hombres y el de las mujeres	Personas (págs. 88)		
GRI 406. No discriminación 2016	406-1 Número de casos de discriminación y acciones correctivas adoptadas.	LaLiga como organizador de competiciones (pág 25) Personas (págs. 88-90)		
GRI G4 Event Organizers. Inclusión	EO5 Tipo e impacto de las iniciativas para crear un evento socialmente inclusivo	LaLiga como organizador de competiciones (págs. 27-29) Comprometidos con la sociedad (págs. 116-119)		
Promoción y cuidado del producto				
GRI 103. Enfoque de gestión 2016	103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones	LaLiga como productor de contenido (pág. 30)		
	103-2 Enfoque de gestión y componentes	LaLiga como organizador de competiciones (págs.23-29)		
GRI 103. Enfoque de gestión 2016	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	LaLiga como productor de contenido (págs. 30-35)		
GRI 416: Seguridad y Salud del Consumidor 2016	416-1 Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios	LaLiga como productor de contenido (págs. 27-29)		
	416-2 Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios	LaLiga como organizador de competiciones (pág. 23)		

GRI Standard	Indicador	Página	Omisión	Verificación externa
Innovación				
GRI 103. Enfoque de gestión 2016	103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones	Transformación Digital e Innovación (págs. 98)		
	103-2 Enfoque de gestión y componentes	Transformación Digital e Innovación (págs. 98-107)		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Transformación Digital e Innovación (págs.98-107)		
GRI G4 Event Organizers. Legado	EO13 Número, tipo e impacto de los legados físicos y tecnológicos	Transformación Digital e Innovación (págs. 98-107)		
Relación con los grupos de interés				
GRI 103. Enfoque de gestión 2016	103-1 Explicación del asunto material y sus limitaciones	LaLiga comprometida con su entorno (págs. 76-129) Anexo II. Estudio de Materialidad (págs. 137-139)		
	103-2 Enfoque de gestión y componentes	LaLiga comprometida con su entorno (págs. 76-129) Anexo II. Estudio de Materialidad (págs. 137-139)		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	LaLiga comprometida con su entorno (págs. 76-129) Anexo II. Estudio de Materialidad (págs. 137-139)		
GRI 415. Política Pública	415-1 Contribuciones a partidos y/o representantes políticos. Acciones de Lobby	Relaciones institucionales por el deporte (pág. 129)		
GRI G4 Event Organizers. General	EO1 Impactos económicos directos y creación de valor como resultado de las iniciativas en materia de sostenibilidad	El fútbol como motor de desarrollo económico (pág. 114)		

Informe de revisión del EINF

La Liga de Fútbol Profesional y Sociedades Dependientes

Informe de verificación independiente del Estado de Información No Financiera incluido en el Informe de Responsabilidad Corporativa de La Liga de Fútbol Profesional y Sociedades Dependientes

3 de octubre de 2019

Deloitte.

Deloitte, S.L.
Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1
Torre Picasso
28020 Madrid
España

Tel: +34 915 14 50 00
www.deloitte.es

INFORME DE VERIFICACIÓN INDEPENDIENTE

A la Asamblea General de la Liga Nacional de Fútbol Profesional:

De acuerdo al artículo 49 del Código de Comercio hemos realizado la verificación, con el alcance de seguridad limitada, de la información no financiera identificada en la tabla GRI y en el Estado de Información No Financiera incluido en el Informe de Responsabilidad Corporativa (en adelante EINF) anexos al Informe de Gestión (en adelante IGC) de la Liga Nacional de Fútbol Profesional y sociedades dependientes (en adelante La Liga) correspondiente a la temporada finalizada el 30 de junio de 2019.

El EINF incluye información adicional a la requerida por la normativa mercantil vigente en materia de información no financiera y por los Estándares Global Reporting Initiative para la elaboración de informes de sostenibilidad en su versión esencial (en adelante estándares GRI), que no ha sido objeto de nuestro trabajo de verificación. En este sentido, nuestro trabajo se ha limitado exclusivamente a la verificación de la información identificada en el "Índice del Estado de Información No Financiera" y en el "Índice GRI", respectivamente Anexo III y Anexo IV del EINF.

Responsabilidad de los Administradores

La formulación del EINF de La Liga, así como el contenido del mismo, es responsabilidad de la Comisión Delegada de La Liga. El EINF anexo al IGC se ha preparado de acuerdo con los contenidos recogidos en la normativa mercantil vigente y siguiendo los estándares GRI en su versión esencial, así como aquellos otros criterios descritos de acuerdo a lo mencionado para cada materia en el "Índice del Estado de Información No Financiera" y en el "Índice GRI", respectivamente Anexo III y Anexo IV del EINF.

Esta responsabilidad incluye asimismo el diseño, la implantación y el mantenimiento del control interno que se considere necesario para permitir que el EINF esté libre de incorrección material, debida a fraude o error.

Los directores de La Liga son también responsables de definir, implantar, adaptar y mantener los sistemas de gestión de los que se obtiene la información necesaria para la preparación del EINF.

Nuestra independencia y control de calidad

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y demás requerimientos de ética del Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Profesionales de la Contabilidad (IESBA, por sus siglas en inglés) que está basado en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia profesional, diligencia, confidencialidad y profesionalidad.

Deloitte, S.L. inscrita en el Registro Mercantil de Madrid, tomo 13.650, sección 8ª, folio 188, hoja M-54414, inscripción 96ª. C.I.F.: B-79104469.
Domicilio social: Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1, Torre Picasso, 28020, Madrid.

Nuestra firma aplica la Norma Internacional de Control de Calidad 1 (NICC 1) y mantiene, en consecuencia, un sistema global de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados relativos al cumplimiento de requerimientos de ética, normas profesionales y disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

El equipo de trabajo ha estado formado por profesionales expertos en revisiones de Información no Financiera y, específicamente, en información de desempeño económico, social y medioambiental.

Nuestra responsabilidad

Nuestra responsabilidad es expresar nuestras conclusiones en un informe de verificación independiente de seguridad limitada basándonos en el trabajo realizado, que se refiere exclusivamente a la temporada 2018-2019. Los datos correspondientes a ejercicios anteriores no estaban sujetos a la verificación prevista en la normativa mercantil vigente.

Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de verificación de acuerdo con los requisitos establecidos en la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 Revisada en vigor, "Encargos de Aseguramiento distintos de la Auditoría o de la Revisión de Información Financiera Histórica" (NIEA 3000 Revisada) emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC) y con la Guía de Actuación sobre encargos de verificación del Estado de Información No Financiera emitida por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España.

En un trabajo de aseguramiento limitado los procedimientos llevados a cabo varían en naturaleza y momento, y tienen una menor extensión, que los realizados en un trabajo de seguridad razonable y, por lo tanto, la seguridad que se obtiene es sustancialmente menor.

Nuestro trabajo ha consistido en la formulación de preguntas a la dirección, así como a las diversas unidades de La Liga que han participado en la elaboración del EINF, en la revisión de los procesos para recopilar y validar la información no financiera presentada en el EINF y en la aplicación de ciertos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo que se describen a continuación:

- Reuniones con el personal de La Liga para conocer el modelo de negocio, las políticas y los enfoques de gestión aplicados, los principales riesgos relacionados con esas cuestiones y obtener la información necesaria para la revisión externa.
- Análisis del alcance, relevancia e integridad de los contenidos incluidos en la información no financiera del EINF en función del análisis de materialidad realizado por La Liga y descrito en el Anexo II del EINF "Estudio de Materialidad", considerando también los contenidos requeridos en la normativa mercantil en vigor.
- Análisis de los procesos para recopilar y validar los datos de 2018-2019 presentados en la información no financiera del EINF.
- Revisión de la información relativa a los riesgos, las políticas y los enfoques de gestión aplicados en relación a los aspectos materiales identificados descritos en el Anexo II "Estudio de Materialidad" del EINF.

-2-

- Comprobación de que la información financiera utilizada para dar respuesta a los contenidos de los estándares GRI y del EINF se ha obtenido de las cuentas anuales de La Liga.
- Comprobación, mediante pruebas, en base a la selección de una muestra, de la información relativa a los contenidos de información no financiera incluidos en el EINF de la temporada 2018-2019 y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de La Liga.
- Obtención de una carta de manifestaciones de los Directores.

Conclusión

Basándonos en los procedimientos realizados en nuestra verificación, y en las evidencias que hemos obtenido, no se ha puesto de manifiesto aspecto alguno que nos haga creer que:

- a) La información no financiera identificada en el "Índice GRI" de La Liga correspondiente a la temporada finalizada el 30 de junio de 2019 no ha sido preparada, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con los estándares GRI en su versión esencial.
- b) El EINF de La Liga correspondiente a la temporada finalizada el 30 de junio de 2019 no ha sido preparado, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con contenidos recogidos en la normativa mercantil vigente y siguiendo los criterios de los estándares GRI seleccionados, así como aquellos otros criterios descritos de acuerdo a lo mencionado para cada materia en el "Índice del Estado de Información No Financiera" del Anexo III EINF.

Uso y distribución

Este informe ha sido preparado en respuesta al requerimiento establecido en la normativa mercantil vigente en España, por lo que podría no ser adecuado para otros propósitos y jurisdicciones.

DELOITTE, S.L.

M^a Concepción Iglesias Jiménez
3 de octubre de 2019

INSTITUTO DE CENSORES
JURADOS DE CUENTAS
DE ESPAÑA

DELOITTE, S.L.

2019 Núm. 01/19/18402
30,00 EUR

SELLO CORPORATIVO
Informe sobre trabajos distintos
a la auditoría de cuentas

-3-

