



**Informe de  
Responsabilidad  
Social  
Corporativa  
de LaLiga**

**Temporada 2019/20**



Informe de Responsabilidad Social Corporativa  
de LaLiga **2019/20**

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



## Contenidos

<b>6</b>	<b>1.0</b>	<b>Carta del Presidente</b>	<b>82</b>	<b>6.2</b>	<b>LaLiga y su ecosistema de innovación</b>
<b>10</b>	<b>2.0</b>	<b>LaLiga de un vistazo</b>	<b>85</b>	<b>6.2.1</b>	<b>LaLiga y sus entornos digitales</b>
12	2.1	LaLiga en cifras	92	<b>6.3</b>	<b>Comprometidos con la sociedad</b>
24	2.2	Modelo de negocio	93	6.3.1	Fundación LaLiga
<b>30</b>	<b>3.0</b>	<b>Visión de LaLiga</b>	102	6.3.2	Fútbol Femenino
<b>34</b>	<b>4.0</b>	<b>Estrategia de futuro: supervisión e internacionalización</b>	104	6.3.3	LaLigaSports: el compromiso de LaLiga con el deporte
38	4.1	Gestión estratégica de la COVID-19	108	6.3.4	Relaciones institucionales por el deporte
42	4.1.1	Camino a la “nueva normalidad”	110	<b>6.4</b>	<b>Corresponsabilidad en la protección ambiental</b>
44	4.2	La gestión de riesgos de LaLiga	111	6.4.1	LaLiga comprometida con las mejores prácticas
<b>46</b>	<b>5.0</b>	<b>Solvencia y crecimiento</b>	112	6.4.2	El camino hacia un fútbol profesional ambientalmente responsable
48	5.1	El perfil económico de LaLiga	<b>114</b>	<b>7.0</b>	<b>Buen Gobierno en LaLiga: Comprometidos con las mejores prácticas</b>
52	5.2	LaLiga y las labores de supervisión de los clubes	116	7.1	Estructura de gobierno y administración de LaLiga
58	5.3	Publicidad y patrocinios	120	7.2	El cumplimiento y la transparencia en LaLiga
<b>62</b>	<b>6.0</b>	<b>Más allá del terreno de juego: LaLiga comprometida con su entorno</b>	<b>122</b>	<b>8.0</b>	<b>Anexos</b>
64	6.1	Las personas que conforman LaLiga	124		Anexo I. Acerca de este informe
66	6.1.1	Atracción y selección	125		Anexo II. Estudio de Materialidad [102-46]
68	6.1.2	Fidelización del talento adquirido	128		Anexo III. Análisis de la contribución a los ODS
72	6.1.3	Carreras profesionales: Cultura, desarrollo y formación	136		Anexo IV. Índice EINF
78	6.1.4	Seguridad y salud en el trabajo	140		Informe de verificación
80	6.1.5	LaLiga Global Network: impulso a la movilidad internacional			

## 1.0 Carta del Presidente

Más de una década después de la crisis financiera mundial de 2008/09, el mundo está luchando contra los efectos sanitarios y económicos de una nueva crisis profunda causada por la pandemia del COVID-19.

Si bien las consecuencias de la crisis amplificarán los riesgos empresariales y crearán otros nuevos, el cambio a esta escala también creará oportunidades para gestionar los desafíos sistémicos y formas de reconstruir mejor nuestro ecosistema socio económico. El surgimiento de la pandemia nos obligará a tener que formular propuestas disruptivas para responder a los shocks adversos, con el objetivo de crear organizaciones resilientes.

Es un momento crucial para que los líderes empresariales aprovechen la oportunidad de dar forma a un entorno renovado y de mayor bienestar social y medioambiental. Hemos de aceptar y navegar en un nuevo escenario repleto de altos riesgos, que requieren de cambios profundos a través de una gran transformación social, en pro de la sostenibilidad.

Se espera que los riesgos económicos se conviertan en los mayores desafíos de la pandemia, dado que la parálisis temporal de la actividad empresarial ha resultado en un shock de la oferta y de la demanda que, de prolongarse, pueden desembocar en una crisis de liquidez, unida a los ajustes derivados de los cambios estructurales de la reconversión. A éstos, hemos de sumar los riesgos emergentes del estancamiento de progreso que provocará retrocesos de sostenibilidad, los riesgos emergentes originados de las perturbaciones sociales que puedan desencadenar ciertas ansiedades colectivas, y los previsibles riesgos derivados de la dependencia tecnológica y la digitalización de la economía y actividades empresariales.

Sin embargo, es justo en estos momentos, cuando debemos de identificar los muchos signos positivos que surgen de la pandemia, y con ellos las oportunidades correspondientes.

Empresarialmente ha surgido la oportunidad de acelerar una transformación hacia modelos operativos más sostenibles y digitales, mientras mejora la productividad. Cuando se trata de la Cuarta Revolución Industrial, la tecnología ha demostrado la ayuda que puede brindar a la sociedad, al evidenciarse una ventana de beneficios como las múltiples formas mejoradas de aprendizaje y trabajo, produciendo de forma más eficiente.

La historia muestra que las pandemias pueden conducir a un renacimiento en el arte y el pensamiento, y de forma similar, en el siglo XXI puede emerger una nueva era para la innovación, el crecimiento y la mejora de la gobernanza tecnológica al servicio de los objetivos económicos, sociales y medioambientales.

Es hora de actuar y comprender mejor los riesgos, sin los cuales es difícil, tal vez imposible, tomar las decisiones correctas.

La conclusión clave es que estos riesgos son percibidos, pero no incorporados con carácter general en la gestión empresarial. Sirven como indicadores de cómo podrían salir las cosas si se omiten las advertencias tempranas y las respuestas se manejan mal. De ahí que sea necesario anticiparse a ellos.

Es necesaria hoy una acción proactiva para dar forma a la nueva normalidad deseada. La crisis ofrece una oportunidad única para dar forma a un mundo mejor. A medida que las economías se reinicien, surgirán nuevas oportunidades para incorporar una mayor igualdad social y sostenibilidad en la recuperación, acelerando, en lugar de retrasar,



el progreso hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

Sabemos que el deporte, y más en concreto el fútbol, es una herramienta muy importante para promover la integración social y el desarrollo sostenible. Contribuye cada vez más a hacer realidad el desarrollo y la paz promoviendo la tolerancia y el respeto, y respalda el empoderamiento de mujeres y jóvenes, promueve la integración de las personas en las comunidades, así como los objetivos en materia de salud, educación e inclusión social.

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible aprobados en el Marco de la Declaración de la Agenda 2030 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, sintetizan, aúnan y abarcan 169 metas, de las que podemos afirmar que la promoción del deporte es en gran medida, un facilitador en la consecución de objetivos, al evidenciarse que se alcanzan con su práctica, un 40% de las metas (68), comprendidas en 8 de los 17 ODS.

El deporte ha desempeñado históricamente un papel muy importante en todas las socie-

## 1.0 Carta del Presidente

dades, y puede llegar a ser una eficaz herramienta en materia de desarrollo para promover un crecimiento económico igualitario y la integración social en diversos contextos geográficos, culturales y políticos.

El fútbol se ha manifestado como un facilitador del bienestar social, con gran capacidad para apoyar el desarrollo sostenible, y ante este fin, tenemos el firme propósito con la divulgación de la información no financiera, de contribuir a medir, supervisar y gestionar el rendimiento de nuestra organización y su impacto en la sociedad.

Una mayor información no financiera, además de contribuir a mejorar la transparencia empresarial, constituye un factor importante

a la hora de garantizar un enfoque más a largo plazo, que debe ser fomentado y tenido en cuenta, para garantizar la sostenibilidad y resiliencia de nuestros Clubes y sociedades anónimas deportivas. Además, la publicación de esta información resulta esencial para la gestión de la transición hacia una economía mundial sostenible que combine la rentabilidad a largo plazo con la justicia social y la protección del medio ambiente.

**Javier Tebas Medrano**  
Presidente de LaLiga

Marzo de 2020

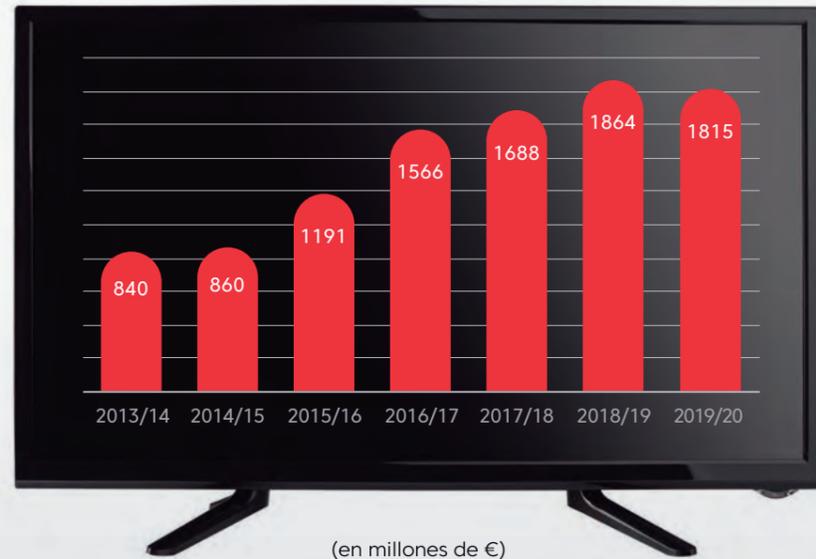




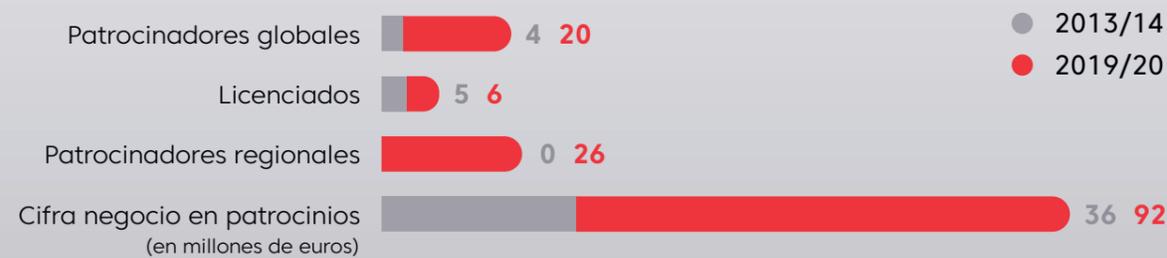
LaLiga  
de un vistazo

## 2.1 LaLiga en cifras

### Crecimiento de los ingresos audiovisuales



### Evolución de los patrocinios



LaLiga a disposición de marcas líderes que buscan asociarse con la excelencia del fútbol español y con la imagen de una competición líder a nivel global.

### LaLiga es pionera en la lucha contra la piratería



RRSS



35 mil perfiles denunciados



APPS MÓVILES



922 apps denunciadas



VÍDEOS EN RRSS



376 mil vídeos denunciados



URL STREAMING



80 mil url denunciadas

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.

2.1 LaLiga en cifras

Fundación LaLiga



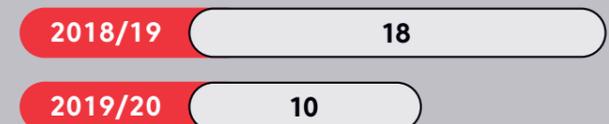
Foco en la integridad, el juego limpio y la lucha contra los amaños



ACTIVIDAD INTERNACIONAL / ASESORÍA OTRAS LIGAS EN INTEGRIDAD / PERMANENTE CRECIMIENTO



NÚMERO DE ACCIONES VIOLENTAS REGISTRADAS EN COMPETICIONES DE LALIGA



2.1 LaLiga en cifras



Grandes magnitudes de LaLiga



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

**17.172** horas



**238** cursos



España	560
Otros países	46

## 2.1 LaLiga en cifras

### LaLigaSports

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.



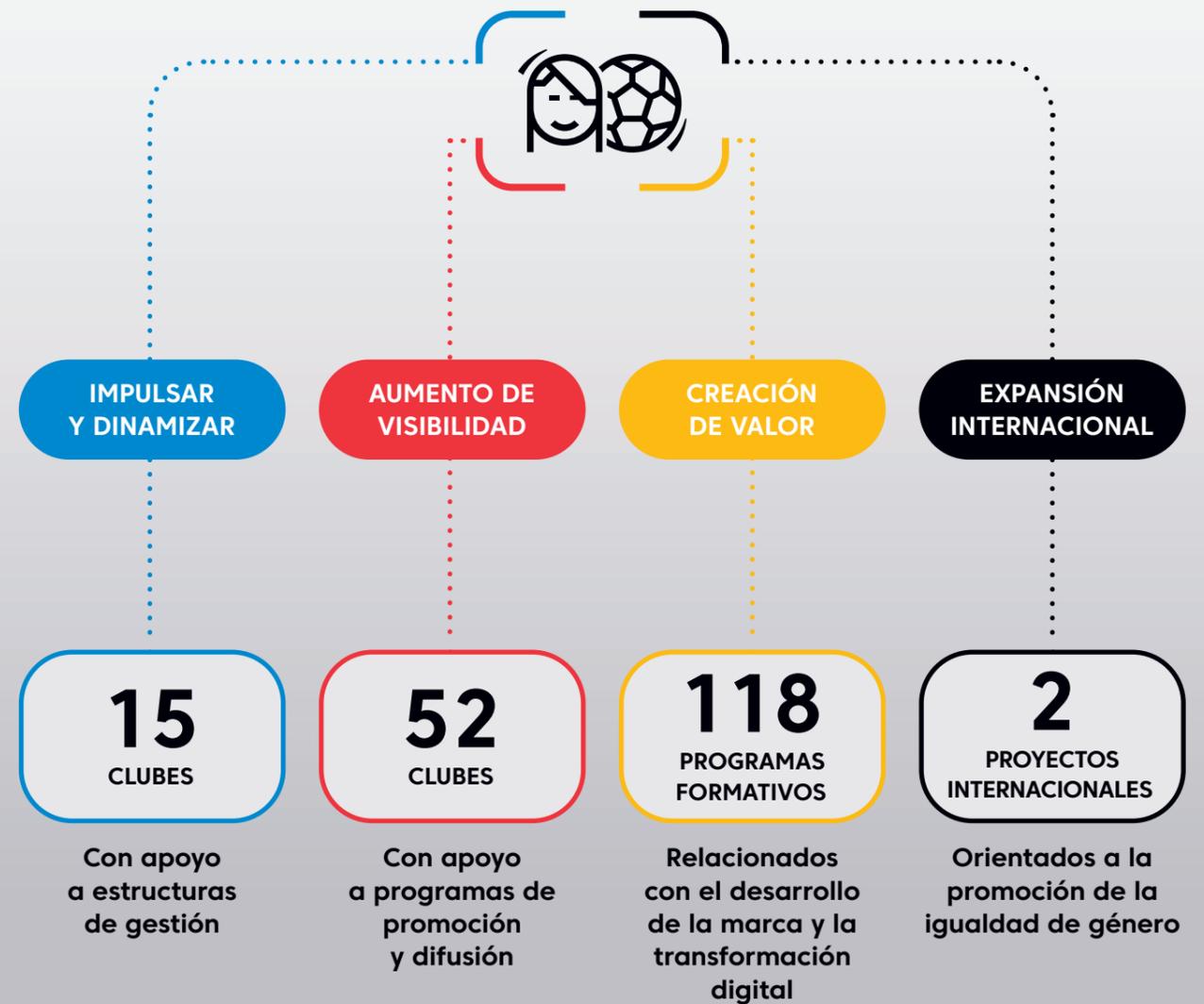
### LaLiga Genuine Santander

..... ¿Qué es? .....

Es una Liga de fútbol integrada por equipos del colectivo de personas con discapacidad intelectual.

## LaLiga & Fútbol Femenino

LaLiga, a través de su departamento de fútbol femenino, se involucra activamente en el desarrollo de esta disciplina deportiva.



2.1 LaLiga en cifras

**Proyecto MediaCoach**

Conjunto de productos que tienen como objetivo proveer a los clubes de las mejores herramientas de análisis e información.



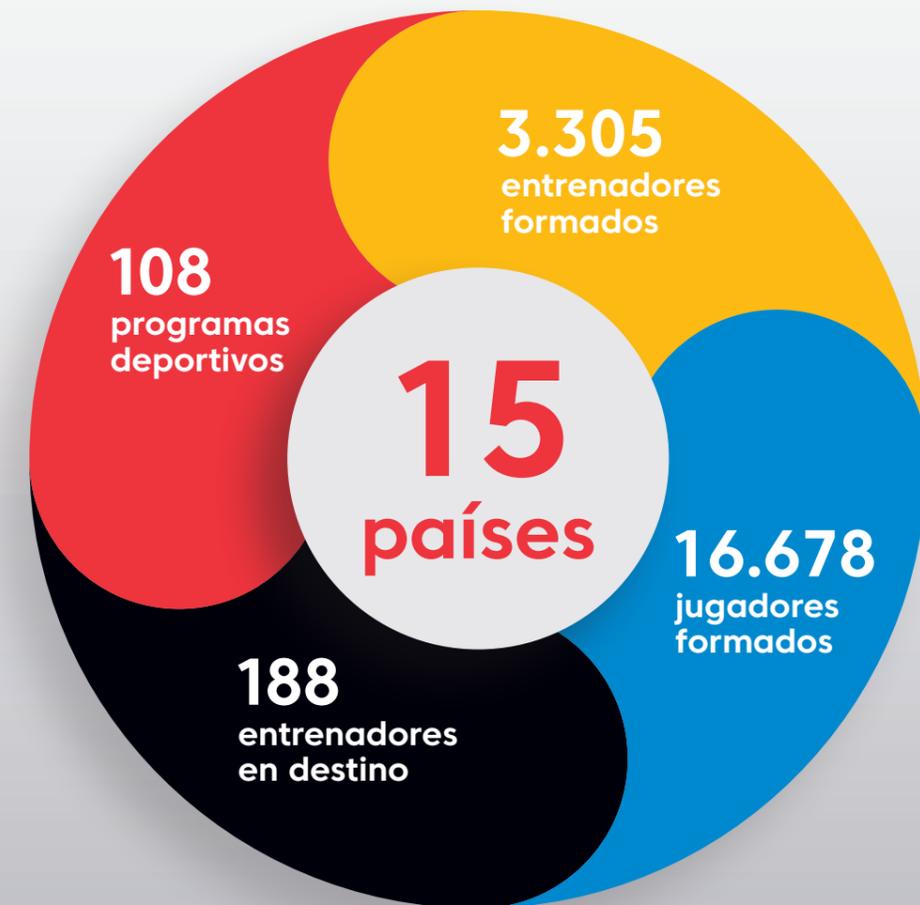
Durante la actual temporada, destacan las siguientes novedades:

Implementación de servidores en línea y supresión de los físicos ubicados en estadios.

El número de cámaras por recinto de seguimiento de balón y jugadores ha aumentado de 6 a 16.

**LaLiga Football Projects**

**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 y formativos propios que promuevan la transmisión de conocimiento y metodologías propias de **LaLiga**.

## 2.1 LaLiga en cifras

**Incremento en la asistencia a los estadios**

Temporada 2019/20

**11.076.913****+311.022 +2,89%**

••••• Respecto a J26 LaLiga Santander 18/19 y J30 LaLiga SmartBank 18/19 •••••

2018/19	14.812.356	+3,77
2017/18	14.273.818	+1,58
2016/17	14.051.405	+0,27
2015/16	14.014.099	+2,52

## 2.2 Modelo de negocio

**LaLiga** nace el 26 de julio de 1984 como una asociación integrada por todas las sociedades anónimas deportivas -SADs- y clubes de fútbol que participan en las dos competiciones profesionales organizadas en el ámbito nacional.

Además de organizar la competición, la patronal del fútbol español concentra labores de producción y comercialización de los contenidos asociados a los eventos deportivos en el ámbito de su responsabilidad. Estas competencias, junto a la normativa vigente en términos de organización de competiciones, configuran su estrategia y modelo de negocio de la organización.

### Competiciones profesionales organizadas por LaLiga



La Primera División de España es la máxima categoría masculina del sistema de ligas y la principal competición a nivel de clubes en el país.

Los primeros partidos de esta competición se jugaron el 10 de febrero de 1929.

Aunque **LaLiga** no nacería hasta más de 50 años después, la gestión impulsada durante la última década se ha traducido en un incremento de la capacidad competitiva de los clubes afiliados.

Nueve décadas después, está considerada una de las competiciones más importantes del mundo, junto a otras ligas europeas como la Premier League inglesa o la Bundesliga alemana.



La Segunda División de España es la segunda categoría del sistema de ligas de España.

## El modelo de negocio de LaLiga en un vistazo



Cada uno de estos tres roles principales de **LaLiga** supone una gestión exhaustiva por parte de las áreas y departamentos involucrados.



## 2.2 Modelo de negocio

# Despliegue del modelo de negocio de LaLiga



### ORGANIZACIÓN

#### Competiciones

Calendarización de eventos y horario de la competición en función de dos factores:

- Asistencia a estadios.
- Retransmisiones nacionales e internacionales.

#### Lucha contra la violencia y la intolerancia en el deporte

- En el ámbito de la competición mediante la prevención, monitorización, análisis y difusión de situaciones contrarias a los modelos de deportividad impulsados por **LaLiga**.
- En el ámbito internacional a través de la evaluación del riesgo de emergencia de conductas violentas en el resto de competiciones europeas.

#### SEPFSAU<sup>1</sup> y Unidades de Control Operativo en estadios

Canalización de los recursos para garantizar la seguridad en los estadios y la integridad de las competiciones:

- Cumplimiento del RD 203/2010 en prevención de la violencia con el apoyo de un coordinador de seguridad designado por la Policía Nacional.
- Financiación a los clubes para garantizar el cumplimiento de los requisitos técnicos en materia de seguridad.

<sup>1</sup> Sociedad fundada en 1994 que se encarga de desplegar una infraestructura propia en estadios.



### PRODUCCIÓN

#### Cuidado del producto audiovisual y la experiencia del aficionado

- Cumplimiento con el Reglamento para la Retransmisión Televisiva vigente.
- Constitución de la figura de Director de Partido como garantía de los estándares de calidad establecidos.
- Acompañamiento a los clubes en la profesionalización de sus infraestructuras: homogeneización visual y ordenamiento estético de los estadios.
- Producción de programas y especiales relacionados con los eventos deportivos de **LaLiga**.

#### Lucha contra la piratería y los amaños

Lucha contra la piratería mediante el uso de software de última generación para la protección de la propiedad intelectual mediante:

Colaboración con la Comisión Europea en la aplicación de los derechos de propiedad intelectual.

- Promoción de una coalición global dirigida a organizaciones deportivas y la industria del entretenimiento.
- Desarrollo de sistemas de detección y lanzamiento de campañas de concienciación dirigidas a sus grupos de interés.
- Dedicación de recursos a la persecución de prácticas contraria al juego limpio, abriendo procesos judiciales en casos en los que se puede entrever un amaño o acuerdo ilícito en el resultado de un evento oficial.



### COMERCIALIZACIÓN

#### Derechos audiovisuales

Comercialización colectiva de los derechos audiovisuales de sus competiciones en cumplimiento del RD-Ley 05/2015 y asignación de los beneficios de explotación asociados entre los clubes afiliados.

#### Crecimiento y expansión global de LaLiga

- Consolidar la presencia internacional de **LaLiga** mediante la operativa de las oficinas de **LaLiga Global Network**.
  - Impulsar un mayor seguimiento vía audiencias y generación de contenido digital de **LaLiga** a nivel mundial.
  - Búsqueda de nuevas oportunidades de patrocinio y contratos audiovisuales que incrementen el valor global de la marca.
- Definir nuevas relaciones comerciales con criterios de responsabilidad orientadas al largo plazo, replicables también por los clubs.

Los impactos y resultados cosechados por las diferentes áreas de **LaLiga** en cada uno de sus ámbitos de actuación son diversos.

## 2.2 Modelo de negocio

# Principales cifras ligadas a su modelo de negocio



### ORGANIZACIÓN

#### Alcance de sus audiencias

Las audiencias televisivas se han incrementado de manera constante durante los últimos años. **LaLiga** ya ha superado los 2 mil millones de espectadores en las televisiones de todo el mundo.

Además, antes de la pandemia de la COVID-19, **LaLiga** continuaba batiendo marcas en sus registros de asistencia a estadios.

#### Tolerancia cero a la violencia

Durante la temporada actual, se han registrado un total de 53 denuncias por casos de violencia a los organismos competentes y 10 acciones violentas durante la celebración de eventos deportivos.

Se han llevado a cabo iniciativas para mejorar el rendimiento en la gestión de los clubes en materia de seguridad:

- Un total de 25 visitas a clubes -14 de **LaLiga Santander** y 11 de **LaLiga SmartBank**- con 97 asistentes. Durante las mismas, se procedió al análisis documental de más de 100 planes y operativas de seguridad de los clubes.
- 82 acciones de consultoría y acompañamiento, entre las que destaca la realización de 7 simulacros de seguridad.

El proyecto educativo **Futura Afición**, puesto en marcha desde la Fundación, está alineado con el propósito de erradicar la violencia en el fútbol. Así, promueve y fomenta valores positivos del deporte como el juego limpio, la deportividad y el respeto entre niños y niñas menores de 12 años.



### PRODUCCIÓN

#### Mejora continua de las retransmisiones

**LaLiga** dispone de varios modelos de producción audiovisual en función de la importancia del evento celebrado.

El modelo más completo se utiliza en los duelos entre FC Barcelona y Real Madrid, y cuenta con un despliegue especial en el que se pueden llegar a emplear hasta 42 cámaras, así como helicóptero y cámaras específicas para jugadores.

#### Lucha contra la piratería

- Persecución y eliminación de **más de 70.000 referencias** entre sitios web de transmisión y portales de compra-venta de IPTV.
- Denuncia y eliminación de más de **un millón de vídeos** -en **Youtube** y diversas plataformas- que incumplían las leyes de propiedad intelectual.
- Identificación y eliminación de **800 aplicaciones fraudulentas** de las tiendas de aplicaciones móvil.
- Mantenimiento de acuerdos de colaboración con diversas entidades. Durante el último curso destaca la firma con Dorna Sports, empresa organizadora de MotoGP.
- Reconocimiento de sus logros con el **“Anti-piracy Award 2019”** otorgado por SportsPro OTT.



### COMERCIALIZACIÓN

#### Negociación con operadores

Como resultado de las labores de negociación con distintos operadores, desde la temporada 2013/14 sus ingresos internacionales se han incrementado en 640 millones de euros.

- A nivel nacional, **LaLiga** los comercializa en ciclos de tres temporadas y en el último concurso quedaron repartidos entre Mediapro y Movistar.
- Los derechos internacionales se adjudican a distintos operadores en consonancia con su estrategia de internacionalización.

#### LaLiga y las grandes marcas

La estrategia de asociación y patrocinios trazada por **LaLiga** durante los últimos años ha supuesto un gran avance en términos de promoción de su marca.

- Más de 50 aliados estratégicos a lo largo de las geografías donde **LaLiga** está presente.
- Aumento de la cifra de negocios hasta los 92 millones de euros en patrocinios deportivos.



**Visión  
de LaLiga**

**“La filosofía de LaLiga se articula en torno a sus valores: Transparencia, compañerismo, autenticidad, integridad, superación, responsabilidad y evolución.”**

Estos valores, determinan la visión de **LaLiga** y su aspiración a posicionarse como líderes en la industria del fútbol y el entretenimiento global mediante la generación de un contenido audiovisual de máxima calidad para sus audiencias, adoptando un enfoque sostenible de su actividad y manteniendo la homogeneidad en todas sus comunicaciones.

Más allá, la transparencia y el buen gobierno son las premisas bajo las que **LaLiga** garantiza el cumplimiento a todos los niveles en la competición y en las relaciones que mantiene con terceros, extendiendo además la adopción de buenas prácticas tanto en el plano jurídico como regulatorio para todos los clubes y sociedades anónimas deportivas afiliadas. El saneamiento económico de los torneos ha sentado las bases para el crecimiento sostenible de sus clubes afiliados, a los que **LaLiga** apoya con iniciativas que ayudan a profesionalizar sus estructuras e impulsar la gestión sostenible de las organizaciones adscritas.

En el ámbito comunitario, y dada la repercusión e influencia que el fútbol tiene sobre el conjunto de la sociedad, **LaLiga** apuesta también por utilizar el deporte como escuela de valores para las personas. **LaLiga** contribuye así a ser un motor para la integración de iniciativas éticas, sociales y ambientales en las comunidades en las que está presente, favoreciendo el desarrollo social y generando vínculos duraderos con sus grupos de interés.

**LaLiga** traza de esta manera un camino imbuido por la responsabilidad corporativa con vistas a sostener un crecimiento basado en la expansión geográfica, la mejora continua de su producto audiovisual y el desarrollo de marca. Además, su cultura de organización digital y data-driven facilita su proceso de toma de decisiones y afianza su capacidad competitiva en el largo plazo.

## Reconocimiento de los monitores reputacionales

Como resultado de su desempeño a lo largo de la temporada 2018/19, **LaLiga** ha entrado en dos de los principales rankings internacionales de marca, **Meaningful Brands** y **Brand Finance**, que evidencian en sus nuevas ediciones el éxito de las iniciativas más recientes de **LaLiga**.





Estrategia de futuro:  
supervisión e  
internacionalización

## “Existen dos períodos distinguibles desde el comienzo de la actual presidencia, con sendos focos en el control económico y la internacionalización de LaLiga y sus clubes afiliados.”

Durante la primera etapa de la presidencia de la asociación, las líneas estratégicas de **LaLiga** se articularon en torno a la definición de las bases del control económico de los clubes y garantizar la integridad tanto de las competiciones como de las propias entidades deportivas. La estrategia de **LaLiga** se centra en la internacionalización, la mejora del producto y el incremento de su repercusión mediática, con el objetivo último de maximizar el valor del fútbol español en general y el de sus derechos audiovisuales en particular.

La coherencia en el proceder estratégico de **LaLiga** permite establecer relaciones entre las líneas definidas en ambas etapas, destacando el caso de Business Intelligence and Analytics como la novedad sin precedentes de esta segunda etapa.



### PRIMERA ETAPA (abril 2013 – junio 2016)

Inicio de las operaciones fuera de España e Internacionalización

Control económico de los clubes

Transparencia y buenas prácticas para clubes

Integridad de la competición: lucha contra la corrupción y la violencia

Producción audiovisual y lucha contra la piratería



### SEGUNDA ETAPA (julio 2016 – presente)

Estrategia GLOCAL<sup>2</sup>

Profesionalización de la gestión de los clubes

Mejora del producto audiovisual y presencia en redes

Implementación del Business Intelligence and Analytics (BI&A)

### Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030



**LaLiga** está altamente implicada en la lucha contra la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte. En este sentido, **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 los valores antiviolencia. Así, **LaLiga** contribuye a la meta 16.1 “Reducir significativamente todas las formas de violencia y las correspondientes tasas de mortalidad en todo el mundo”.



### ACCIONES CONTEMPLADAS POR LA ESTRATEGIA ACTUAL

- Presencia internacional: Coordinación de la operativa internacional para representar los intereses de **LaLiga** en una serie de mercados de interés estratégico.
  - Valor de la marca y sus derechos audiovisuales: Consolidación de una marca sólida, reconocible y atractiva que se materialice en contratos con operadores internacionales y atraiga patrocinadores.
  - Mayor seguimiento internacional de **LaLiga**: Lograr incrementos en sus audiencias, el seguimiento digital y el conocimiento internacional de **LaLiga** para posicionarla como líder de la industria del entretenimiento.
- 
- Acciones formativas e iniciativas relacionadas con la gestión sostenible de las entidades deportivas.
  - Apoyo en el proceso de transformación digital y digitalización.
  - Integración de la responsabilidad corporativa en la actividad de los clubes.
- 
- Posicionamiento de la competición en términos de la calidad de las retransmisiones.
  - Diversificación del contenido y de la experiencia del fan, ofertando nuevas formas de entretenimiento orientadas a la atracción y fidelización de sus audiencias actuales y potenciales.
  - Establecimiento de un área específica para incrementar la presencia en plataformas digitales
  - Desarrollo de contenido novedoso relacionado con la tecnología (e-sports, apps y juegos).
- 
- 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 segmentos del mercado a los que se dirigen, garantizando la competitividad presente y futura de **LaLiga**.

### El camino hacia un fútbol español GLOBAL

El área de Desarrollo Internacional se puso en marcha en la temporada 2016/17 para consolidar la expansión de **LaLiga**, posicionando a la misma como un producto global de entretenimiento. De esta manera, su objetivo es el de aumentar el número de seguidores en todo el mundo y su interés por la competición a la vez que se generan oportunidades de negocio para **LaLiga** y sus Clubes y SADs.

A través de este departamento, **LaLiga** se posiciona como una plataforma a disposición de marcas líderes que busquen asociarse con la excelencia del fútbol español. Esto permite trazar una estrategia comercial ad-hoc en cada mercado. De forma complementaria, mediante las operaciones de **LaLiga Global Network**<sup>3</sup> se propicia la integración en su estrategia global de los conocimientos locales de cada uno de los mercados en los que tienen presencia, garantizando el éxito en la aproximación al fan.

<sup>2</sup> Acrónimo formado por los términos global y local que hace referencia al conjunto de iniciativas dirigidas a incrementar tanto el valor de la marca **LaLiga** a nivel internacional como el de sus derechos audiovisuales.

<sup>3</sup> Para más información, ver capítulo 6.1 Personas.

## 4.1 Gestión estratégica de la COVID-19

## #VolverEsGanar

**“Tras el comienzo del Estado de Alarma en España, LaLiga articuló una serie de medidas con el fin de salvaguardar la salud de jugadores, espectadores y todas aquellas personas involucradas en la industria del fútbol.”**

En esta situación, la capacidad de responder con agilidad de la organización ha garantizado la continuidad de sus operaciones. Las herramientas de teletrabajo han facilitado que personas que conforman de **LaLiga** hayan mantenido su actividad sin perjuicio para su salud.

Durante el Estado de Alarma –y bajo el eslogan **#VolverEsGanar**– se llevaron a cabo alrededor de 100 iniciativas en diferentes partes del mundo, entre las que destacan el festival solidario **LaLiga Santander Fest** o **United Street of LaLiga**, que supuso la creación de murales inspirados en el fútbol en 12 ciudades de distintas partes del mundo.

Desde la perspectiva de la generación de contenido, **LaLiga** se ha enfocado en este tiempo en el diseño de material adaptado para la ocasión, dirigido a todos sus aficionados a nivel mundial. Así nació el proyecto **LaLiga at Home**.



## Contenidos del programa LaLiga at Home



## LEARNING

Vídeo formativo de 10-15 min. de duración en el que un entrenador de **LaLiga** o profesional de un Club analiza una serie de asuntos relacionados con contenidos que atañen tanto a la formación de los jugadores como a los modelos de trabajo de las academias y clubes de **LaLiga**.



## WORKOUT

Rutina de trabajo físico-condicional con el objetivo de fomentar la actividad física y mantener la práctica deportiva durante el confinamiento. Elaborada y explicada por uno de los entrenadores de **LaLiga**.



## QUIZ

Test sobre conocimientos futbolísticos a través de diferentes retos o desafíos que van desde el análisis técnico-táctico de diferentes situaciones de juego hasta propuestas más lúdicas. Su objetivo es el de conocer en mayor profundidad a los equipos y jugadores de **LaLiga**.



## SKILLS

Reto de habilidad con el balón, fomentando que se completen diferentes propuestas de técnica individual.



## LaLiga TESTIMONY

Espacio en el que un profesional de **LaLiga** o de uno de los Clubes que la integran explica los proyectos específicos que desarrolla en su día a día.

## 4.1 Gestión estratégica de la COVID-19

### LaLiga se juega en casa

Alineada con este programa, también se lanzó la iniciativa **LaLiga se juega en casa**, concebida para apoyar a los aficionados durante la cuarentena, hacerla más llevadera y sensibilizar sobre la importancia del comportamiento individual para frenar la expansión del virus. Dentro de esta campaña, y fruto de la colaboración con los clubes, se generaron tres productos de entretenimiento totalmente nuevos y disponibles en **Movistar+**, **Movistar LaLiga**, **LaLigaSports TV** y **GOL**.

#### LaLiga QuédateEnCasa

Donde los futbolistas se grabaron en su entorno familiar para que los aficionados pudieran conocer cómo vivieron el confinamiento.

#### LaLiga Nations

Un programa sobre las nacionalidades de los jugadores.

#### LaLiga Clubs

Un espacio para mostrar el vínculo de los clubs con las comunidades locales a las que impacta su actividad, así como la importancia del sentido de pertenencia de las aficiones españolas.



## #LaLigaSantanderChallenge

### Entretenimiento en tiempos de crisis: #LaLigaSantanderChallenge

El gran evento del confinamiento llegó de la mano de un reto lanzado por Ibai Llanos, influencer del mundo de los videojuegos. **LaLiga** y Banco Santander se unieron a esta iniciativa benéfica retransmitida en streaming, basada en implicar a un futbolista de cada equipo para defender su escudo en una simulación virtual de una jornada de **LaLiga Santander**.

Esta competición online se celebró en el FIFA 20, simulador de fútbol de EA Sports, y terminó con más de 1 millón de espectadores -tan sólo en Twitch se alcanzaron los 130.000 espectadores- y una recaudación de 130.000 euros.

En lo deportivo, esta iniciativa que combina e-sports y compromiso con el aficionado se saldó con Marco Asensio, representante del Real Madrid, como vencedor.



## 4.1 Gestión estratégica de la COVID-19

### 4.1.1 Camino a la “nueva normalidad”

El Consejo Superior de Deportes (CSD) decretó la fecha del retorno de las competiciones de **LaLiga** a partir del 8 de junio, a puerta cerrada y cumpliendo con un estricto control sanitario y de seguridad. Para ello, **LaLiga** creó un grupo de trabajo específico encargado de elaborar un plan de vuelta a los entrenamientos para proteger la capacidad competitiva de los equipos participantes en sus competiciones.

#### Precaución en la vuelta a los entrenamientos

En línea con el plan de desescalada del gobierno español, el planteamiento **LaLiga** para retomar los entrenamientos por etapas fue aprobado por las autoridades deportivas y sanitarias a fin de salvaguardar y garantizar la seguridad de todas las personas involucradas.

Entre las medidas contempladas en retorno a los entrenamientos, cabe destacar:

- Acceso de las instalaciones restringido a la plantilla, cuerpo técnico y personal indispensable.
- División de los jugadores en grupos funcionales para evitar aglomeraciones.
- Desinfección periódica de material e instalaciones.
- Control de las interacciones entre miembros de la plantilla de los clubes y gestión de los traslados.

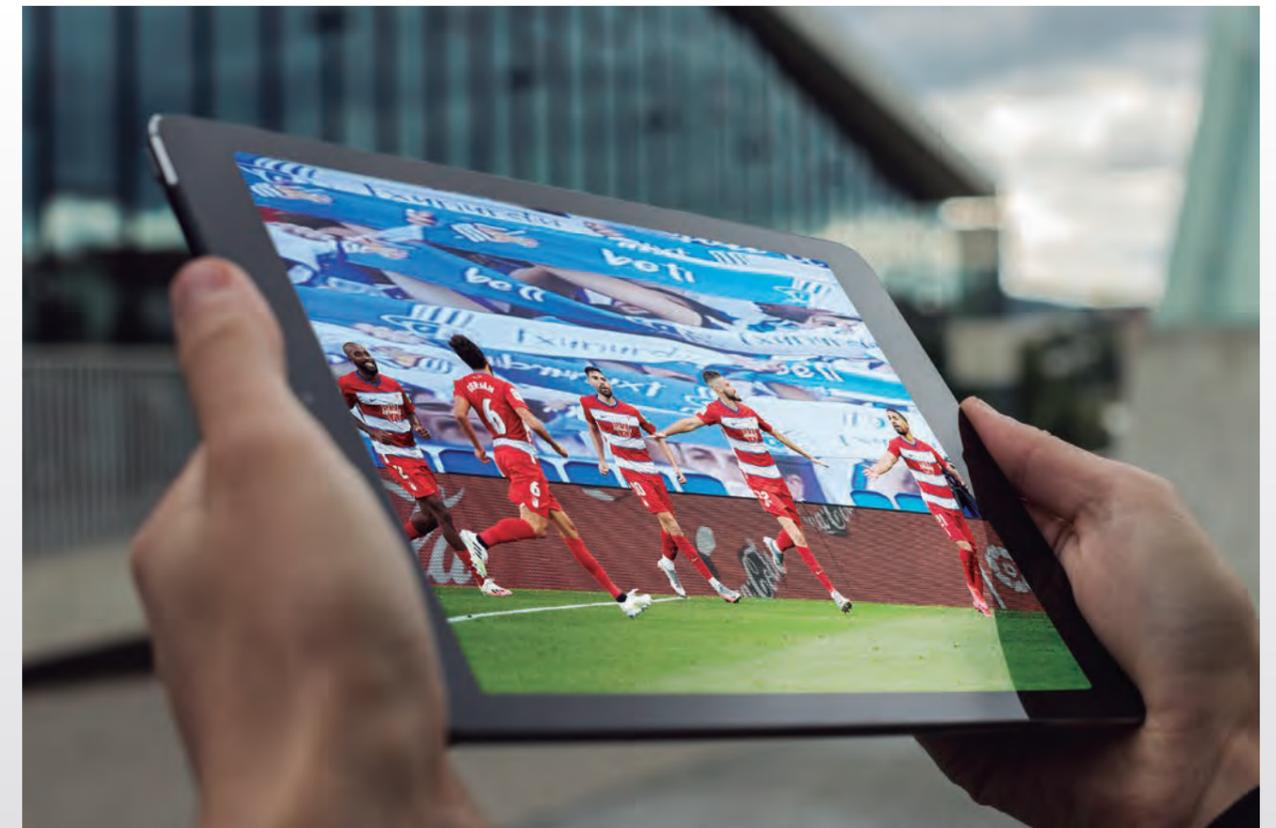
Además de los planes de entrenamiento, **LaLiga** diseñó protocolos específicos, en colaboración con los clubes y expertos médicos, para garantizar los más altos estándares de calidad durante la denominada como nueva normalidad.

Como parte de este control sanitario, **LaLiga** se reanudó prescindiendo de la asistencia de aficionados a los eventos. A través de la colaboración con VIZRT y EA SPORTS, **LaLiga** ha recreado en los partidos fans virtuales y el sonido de la afición para compensar el impacto en la competición de la ausencia de público.

## Impulso en materia de salud ciudadana

Durante el confinamiento **LaLiga** se unió a la investigación llevada a cabo por **Folding@Home**, desarrolladores de un software empleado para investigar el SARS-CoV-2. Con esta aportación, **LaLiga** se sumó a la lucha activa contra el virus mediante la dedicación de hardware propio de su área de antipiratería.

La reanudación y la conclusión de las competiciones ha sido la mejor noticia para el fútbol y también para la sociedad en su camino a la nueva normalidad.



## 4.2 La gestión de riesgos de LaLiga<sup>4</sup>

### Mapa de riesgos

Como parte de la implantación del marco integral de riesgos corporativos<sup>5</sup>, **LaLiga** realiza anualmente la identificación y valoración de los riesgos de aplicación para la Organización. El objetivo de este ejercicio es evaluar la criticidad de los riesgos previamente identificados para integrar esta información en su proceso de toma de decisiones.

El Órgano de Cumplimiento de **LaLiga** elabora dicho modelo ajustándose al siguiente procedimiento:

 <b>ACTUALIZACIÓN ANUAL DEL MAPA DE RIESGOS</b>	
<b>Valoración de los riesgos</b>	<p>Los directivos y responsables de las correspondientes entidades de la Organización valoran el catálogo de riesgos en base a las variables de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Probabilidad de ocurrencia, considerando el nivel de gestión de riesgos actual de la entidad.</li> <li>• Impacto (económico, reputacional y operativo) directo o indirecto de cara a la consecución de los objetivos definidos por la Organización cada temporada.</li> </ul>
<b>Generación de los Mapas de Riesgos</b>	El Órgano de Cumplimiento agrega y consolida los resultados con el objetivo de analizarlos y generar el mapa de riesgos, distinguiendo entre riesgos bajos, medios, altos y muy altos, lo cual permite establecer la prioridad en la gestión de estos.
<b>Reporte a los Órganos de Gobierno, Representación y Administración</b>	Sin perjuicio de que el trabajo de identificación, evaluación y actualización de los Mapas de Riesgos sea asumido por el Órgano de Cumplimiento, es esencial la fase de reporte a los órganos sobre los que, en última instancia, recaería la responsabilidad de gestionar los riesgos para la entidad.
<b>Supervisión de los riesgos críticos</b>	Definir junto con los directores y responsables de las distintas entidades las medidas adecuadas para dar seguimiento, implementar los controles clave necesarios y responder a los riesgos que el proceso ha destacado como críticos.

 <b>ACTUALIZACIÓN ANUAL DEL MAPA DE RIESGOS</b>	
<b>Riesgos identificados<sup>6</sup></b>	<p>Creación de competiciones supranacionales o cambios en las competiciones organizadas por FIFA y UEFA que supongan una pérdida de valor de las competiciones nacionales. Entre estos cambios, destacan los que podrían afectar a los horarios y días de partido, lo cual afectaría a los ingresos por derechos televisivos.</p> <p>Entorno regulatorio y legislativo en constante cambio: <b>LaLiga</b> desarrolla actividades en entornos regulatorios y legislativos en constante cambio, lo cual puede suponer un impacto negativo para las competiciones organizadas por <b>LaLiga</b> y sus Clubes/SAD afiliados.</p> <p>Presión tributaria sobre la industria del fútbol profesional en España, con potenciales impactos negativos en la retención/atracción de talento por parte de los Clubes.</p>

<sup>4</sup> 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), y considera riesgos tanto financieros como no financieros.

<sup>5</sup> Se identifican y evalúan hasta tres categorías de riesgos: Riesgos de entorno (provenientes 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); y riesgos de la información (que afectan directa o indirectamente a la información gestionada por **LaLiga**).

<sup>6</sup> Hallazgos relevantes de la actualización del mapa de riesgos llevada a cabo al cierre de la temporada 2019/20.

A hand is shown placing a wooden block on top of a stack of other wooden blocks. The background is a teal color with a white maze pattern. A large, stylized number '5' is overlaid on the right side of the image, with the text 'Solvencia y crecimiento' written in white inside the top curve of the '5'.

# Solvencia y crecimiento

## 5.1 El perfil económico de LaLiga

**“La industria del fútbol ha generado durante la temporada actual en España un volumen de ingresos superior a 15.000 millones de euros, lo que supone más del 1% del Producto Interior Bruto (PIB) nacional.”**

La clave del crecimiento financiero actual de **LaLiga** se articula en torno a la comercialización de los derechos audiovisuales asociados a los eventos deportivos. Hasta la temporada 2014/15, el modelo de comercialización se basaba en el establecimiento de relaciones comerciales individuales entre cada uno de los clubes y los operadores. Este modelo de comercialización reportó unos ingresos inferiores al potencial estimado de **LaLiga**, considerando su dimensión, impacto e importancia.



## Gestión de los derechos audiovisuales de las competiciones de LaLiga



### NACIONALES

A partir de la temporada 2016/17, **LaLiga** se asume la gestión de derechos de la retransmisión en el territorio nacional.



### INTERNACIONALES

Desde la temporada 2015/16, **LaLiga** gestiona la comercialización de sus competiciones en el plano internacional.

### ¿CÓMO?

Comercializados en ciclos de tres temporadas, los derechos se compilan en lotes para aumentar las oportunidades de venta a diferentes operadores y maximizar así los ingresos.

**LaLiga** se comercializa en Europa en ciclos de tres temporadas, mientras que en el resto del mundo la duración de los contratos varía en función del mercado.

**LaLiga** ha contado durante esta temporada con un total de 105 operadores y se emite actualmente en 182 países.

### ¿CON QUIÉN?



MOVISTAR es el operador principal de **LaLiga** en el mercado doméstico. Se trata de la marca comercial de la multinacional española Telefónica.



MEDIAPRO es la entidad clave en la comercialización internacional de **LaLiga**. Está presente en 170 países y su audiencia anual superior a los dos billones de espectadores.

## 5.1 El perfil económico de LaLiga

## Evolución en los ingresos por derechos audiovisuales

En los últimos años, los operadores nacionales e internacionales han sido testigos de las mejoras en la producción audiovisual que **LaLiga** incorpora progresivamente a su producto, incrementando el poder de negociación de la patronal del fútbol español.

Los ingresos por patrocinio y licencias también son también relevantes en el contexto del modelo de negocio actual, considerando su aportación al importe neto de la cifra de negocios de **LaLiga**. Así, el conjunto de acciones que la Asociación coordina en todo el mundo junto con sus patrocinadores han hecho crecer significativamente su contribución al resultado durante los últimos años.

Este modelo de ingresos garantiza a **LaLiga** la generación y distribución de valor entre sus grupos de interés.

## ••••• Audiencia global de LaLiga Santander 2019/20 •••••



## Valor económico

## ••••• Valor económico generado durante la Temporada 2019/20 •••••

(EN MILES DE EUROS)	2017/18	2018/19	2019/20
Patrocinio, licencias y otros	69.093 €	77.783 €	92.445 €
Comercialización Derechos Audiovisuales	1.688.418 €	1.864.519 €	1.815.607 €
Prestación servicios mantenimiento recintos deportivos	13.923 €	12.255 €	10.095 €
Prestación servicios digitales y tecnológicos	- €	3.096 €	3.100 €
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>1.771.434 €</b>	<b>1.957.653 €</b>	<b>1.921.247 €</b>
Quinielas	3.325 €	4.145 €	4.763 €
<b>Ingresos procedentes de entidades públicas</b>	<b>3.325 €</b>	<b>4.145 €</b>	<b>4.763 €</b>
<b>Ingresos accesorios y otros</b>	<b>21.233 €</b>	<b>25.917 €</b>	<b>27.651 €</b>
<b>Ingresos financieros</b>	<b>454 €</b>	<b>329 €</b>	<b>501 €</b>
<b>Otros ingresos</b>	<b>20 €</b>	<b>4.426 €</b>	<b>3.291 €</b>
<b>Total Valor Económico Generado</b>	<b>1.796.466 €</b>	<b>1.992.470 €</b>	<b>1.957.453 €</b>

## ••••• Valor económico distribuido durante la temporada 2019/20 •••••

(EN MILES DE EUROS)	2017/18	2018/19	2019/20
Gastos gestión comercial Patrocinios, licencias y otros	27.571 €	38.485 €	48.811 €
Gastos Comercialización Derechos Audiovisuales	1.634.270 €	1.768.730 €	1.717.109 €
Gastos Prestación servicios mantenimiento recintos deportivos	10.849 €	8.959 €	6.647 €
Gastos Servicios exteriores	53.157 €	87.565 €	103.246 €
Otros gastos de gestión corriente	22.074 €	27.452 €	17.830 €
<b>Total Costes Operacionales</b>	<b>1.747.921 €</b>	<b>1.931.191 €</b>	<b>1.893.643 €</b>
<b>Total Sueldos y Salarios</b>	<b>19.298 €</b>	<b>26.713 €</b>	<b>32.042 €</b>
<b>Total Pagos a las Administraciones Públicas</b>	<b>3.995 €</b>	<b>7.487 €</b>	<b>7.794 €</b>
Convenio con R.F.E.F.	15.278 €	15.597 €	18.620 €
Convenio Fundación del Fútbol Profesional	1.150 €	1.540 €	2.059 €
Convenio AFE	2.800 €	3.000 €	3.200 €
Donación Asociación Fútbol Femenino	1.600 €	1.600 €	1.600 €
Convenio LaLiga4Sports	2.527 €	2.941 €	3.323 €
<b>Total Inversiones en la Comunidad</b>	<b>23.355 €</b>	<b>24.678 €</b>	<b>28.802 €</b>
Total Financieros y de cambio	759 €	644 €	896 €
<b>Total Valor Económico Distribuido</b>	<b>1.795.328 €</b>	<b>1.990.713 €</b>	<b>1.963.178 €</b>
<b>Total Valor Económico Retenido</b>	<b>1.138 €</b>	<b>1.757 €</b>	<b>(5.725 €)</b>

## 5.2 LaLiga y las labores de supervisión de los clubes

**“LaLiga promueve el cumplimiento financiero de los clubes a través del desarrollo de soluciones tecnológicas para cubrir las necesidades derivadas de las diferentes normativas de aplicación.”**

Las competencias y obligaciones de **LaLiga** con los clubes están basadas en la legislación nacional vigente y en su Reglamento de Control Económico.

	Ley del Deporte	Reglamento de Control Económico	Real Decreto 05/2015 del 30 de abril
<b>Legislación relevante en términos de la supervisión de los clubes</b>	De conformidad con lo previsto en el artículo 41.4 b) de La Ley del Deporte, <b>LaLiga</b> ejerce las funciones de tutela, control y supervisión económica de los clubes:	Sistema de supervisión económica –definido por <b>LaLiga</b> y la RFEF– aplicable a todos los clubes, en vigor desde la temporada 2013/14.	Establece la venta colectiva de los derechos audiovisuales de los Clubes de <b>LaLiga</b> a partir de la temporada 2016/17. Este decreto incluye los criterios para el reparto equitativo de los ingresos resultantes.
<b>Claves de la supervisión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia en exclusiva de organización para <b>LaLiga</b>.</li> <li>• Aumento de la flexibilidad en la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar una mayor disciplina y racionalidad en las finanzas de los clubes.</li> <li>• Alentar a los clubes a operar con base en sus propias capacidades para generar ingresos.</li> <li>• Fomentar un gasto responsable en beneficio del fútbol a largo plazo.</li> <li>• Proteger la viabilidad y sostenibilidad de las competiciones y los Clubes/SAD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la capacidad de negociación con los operadores.</li> <li>• Impulso en la generación de ingresos para el fútbol español en general.</li> </ul>



### El Fair Play Financiero de LaLiga

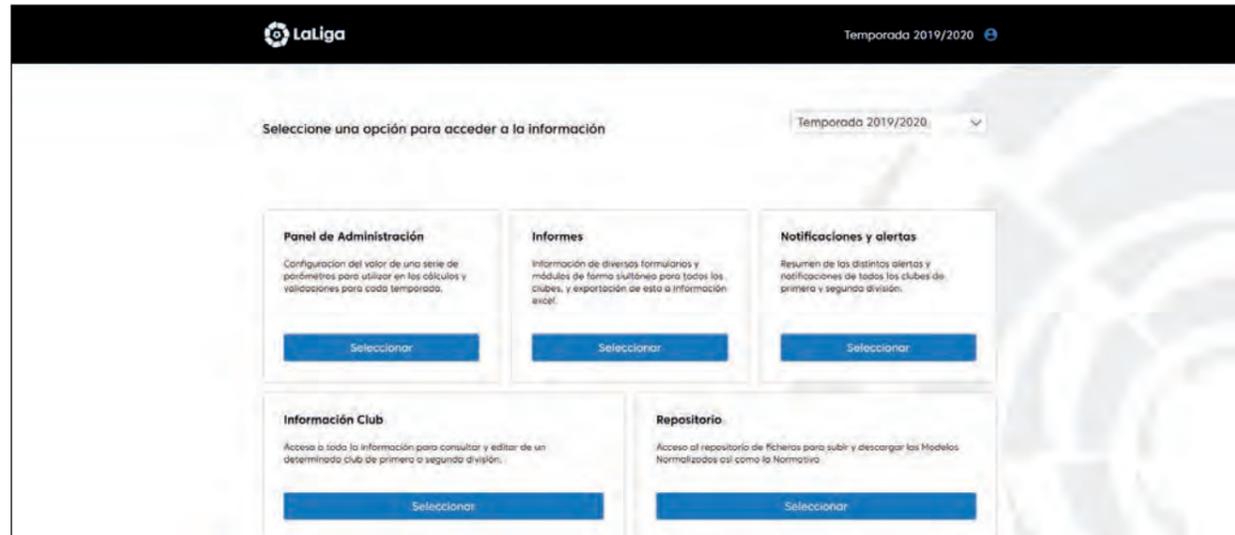
La normativa de control económico y para la elaboración de los presupuestos de **LaLiga** tienen su origen en el **Fair Play Financiero de la UEFA**, mecanismo fundamental para que los clubes no comprometan su viabilidad futura.

Este conjunto de normas se complementa con un régimen sancionador –recogido también en los Estatutos de **LaLiga**– que garantiza el cumplimiento de la normativa, cuyo principal objetivo es el de igualar la capacidad competitiva de los diferentes clubes. **LaLiga** ha impuesto multas e incluso ha privado a los Clubes y SADs de la posibilidad de competir en las ligas profesionales de España.

Para evitar situaciones de este tipo y fomentar una gestión responsable de los recursos económicos de cada club, **LaLiga** ha puesto a disposición de cada uno de ellos aplicaciones que facilitan la gestión y el cumplimiento de las normas.

## 5.2 LaLiga y las labores de supervisión de los clubes

# Herramientas digitales que garantizan el cumplimiento

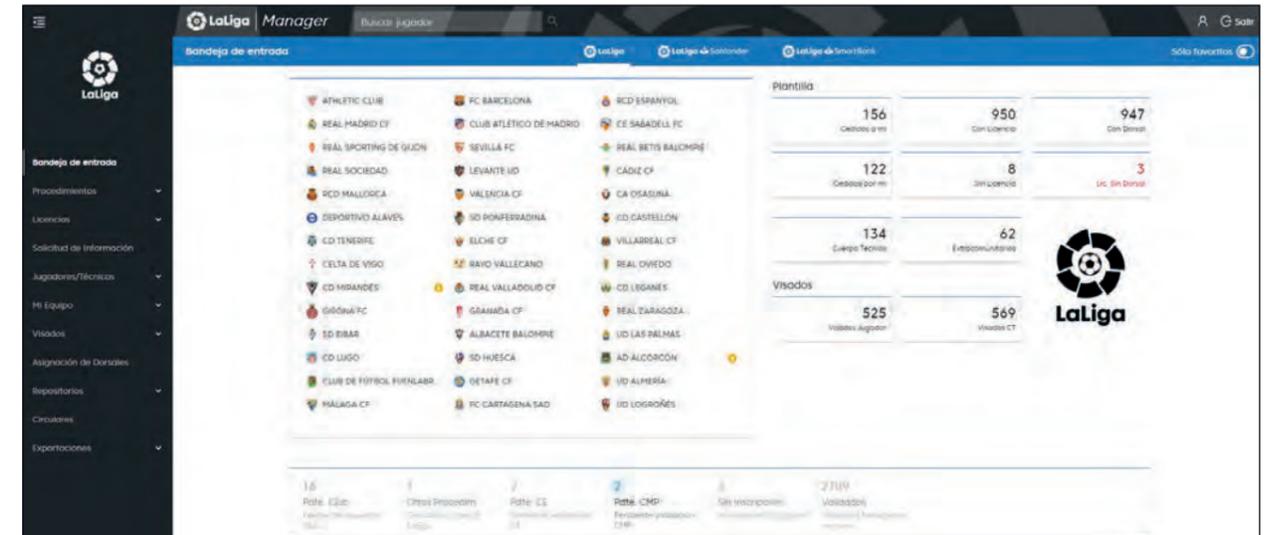


La herramienta de **Control Económico**, a través de la cual cada uno de los clubes aporta la información exigida en forma y plazo por la norma de control económico. Esta herramienta analiza los datos proporcionados y elabora, con carácter anual, informes sobre la situación económica de cada club.

### Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030



El control económico es una pieza clave en la limpieza de las competiciones de **LaLiga**, garantizando que los clubes saldan sus deudas con los jugadores, la seguridad social, la AEAT y el resto de los clubes. Esta normativa, con origen en el Fair Play Financiero de la UEFA, contribuye a la **meta 16.6**, que habla de **“crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas”**.



**LaLiga Manager**, permite a los clubes la monitorización y el seguimiento de todas las operaciones relacionadas con la inscripción de los jugadores y su control documental. La existencia de esta aplicación se fundamenta en las responsabilidades que concentra **LaLiga** en cuanto a registro e inscripción. En esta 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.

### Distribución de los ingresos por derechos audiovisuales

**LaLiga** es responsable de distribuir entre los Clubes y SADs afiliados los ingresos asociados a la comercialización de los derechos audiovisuales de sus eventos. El reparto de los ingresos entre los Clubes y SADs afiliados requiere de la aprobación por parte del Órgano de Control de los Derechos Audiovisuales y se publicará en diciembre de 2020.

A continuación, se indica el reparto de la temporada 2018/19:

## 5.2 LaLiga y las labores de supervisión de los clubes

## Reparto de los derechos audiovisuales de la temporada 2018/19

	INGRESOS	OBLIGACIONES
ATHLETIC CLUB	74,8	-5,2
FÚTBOL CLUB BARCELONA	166,5	-11,7
R.C.D. ESPANYOL DE BARCELONA, S.A.D.	58,3	-4,1
REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	155,3	-10,9
CLUB ATLÉTICO DE MADRID, S.A.D.	119,2	-8,3
SEVILLA FÚTBOL CLUB, S.A.D.	80,1	-5,6
REAL BETIS BALOMPIÉ, S.A.D.	62,3	-4,4
REAL SOCIEDAD DE FÚTBOL, S.A.D.	59,1	-4,1
LEVANTE UNIÓN DEPORTIVA, S.A.D.	49,5	-3,5
VALENCIA CLUB DE FÚTBOL, S.A.D.	78,7	-5,5
DEPORTIVO ALAVÉS, S.A.D.	49,9	-3,5
VILLARREAL CLUB DE FÚTBOL, S.A.D.	74,3	-5,2
REAL CLUB CELTA DE VIGO, S.A.D.	55,7	-3,9
RAYO VALLECANO DE MADRID, S.A.D.	47,4	-3,3
REAL VALLADOLID CLUB DE FÚTBOL, S.A.D.	47,6	-3,3
CLUB DEPORTIVO LEGANÉS, S.A.D.	47,6	-3,3
GIRONA FÚTBOL CLUB, S.A.D.	48,6	-3,4
SOCIEDAD DEPORTIVA EIBAR, S.A.D.	50,8	-3,6
SOCIEDAD DEPORTIVA HUESCA	44,2	-3,1
GETAFE CLUB DE FÚTBOL, S.A.D.	50,5	-3,5
<b>TOTAL</b>	<b>1.420,0</b>	<b>-99,4</b>

Datos en millones de euros

	INGRESOS	COMPENSACIÓN POR DESCENSO	INGRESOS MÁS COMPENSACIÓN	OBLIGACIONES
REAL SPORTING DE GIJÓN, S.A.D.	8,4		8,4	-0,6
REAL CLUB DEPORTIVO DE LA CORUÑA, S.A.D.	10,3	14,4*	24,7	-0,7
C.F. REUS DEPORTIÚ, S.A.D.	5,9		5,9	-0,4
CÁDIZ CLUB DE FÚTBOL, S.A.D.	7,3		7,3	-0,5
GIMNÁSTIC TARRAGONA, S.A.D.	5,9		5,9	-0,4
REAL CLUB DEPORTIVO MALLORCA, S.A.D.	6,1		6,1	-0,4
CLUB ATLÉTICO OSASUNA	7,5		7,5	-0,5
CLUB DEPORTIVO TENERIFE, S.A.D.	6,6		6,6	-0,5
ELCHE CLUB DE FÚTBOL, S.A.D.	6,4		6,4	-0,4
REAL OVIEDO, S.A.D.	7,2		7,2	-0,5
GRANADA CLUB DE FÚTBOL, S.A.D.	7,4		7,4	-0,5
REAL ZARAGOZA, S.A.D.	8,8		8,8	-0,6
ALBACETE BALOMPIÉ, S.A.D.	6,1		6,1	-0,4
CLUB DEPORTIVO NUMANCIA DE SORIA, S.A.D.	7,3		7,3	-0,5
UNIÓN DEPORTIVA LAS PALMAS, S.A.D.	10,5	13,1*	23,6	-0,7
CLUB DEPORTIVO LUGO, S.A.D.	6,1		6,1	-0,4
CÓRDOBA CLUB DE FÚTBOL, S.A.D.	6,6		6,6	-0,5
AGRUPACIÓN DEPORTIVA ALCORCÓN, S.A.D.	6,6		6,6	-0,5
CLUB DE FÚTBOL RAYO MAJADAHONDA	5,6		5,6	-0,4
UNIÓN DEPORTIVA ALMERÍA, S.A.D.	6,3		6,3	-0,4
MÁLAGA CLUB DE FÚTBOL, S.A.D.	9,9	20,1*	30	-0,7
EXTREMADURA UNIÓN DEPORTIVA	5,6		5,6	-0,4
<b>TOTAL</b>	<b>158,3</b>	<b>47,6</b>	<b>205,9</b>	<b>-11,1</b>

Datos en millones de euros

### 5.3 Publicidad y patrocinios

## Patrocinios y licencias de LaLiga para la temporada 2019/20

**“LaLiga se presenta como un socio atractivo para las grandes marcas de publicidad, con un sistema de cumplimiento robusto y unos valores sólidos basados en la buena gestión y la deportividad.”**

Para los Clubes y SADs de fútbol los patrocinios deportivos suponen una de las mayores fuentes de ingreso, en algunos casos superando a los ingresos por derechos televisivos. Por esta razón, LaLiga trabaja en impulsar un modelo de patrocinio para Clubes y SADs basado en la responsabilidad corporativa y las relaciones orientadas al largo plazo.

LaLiga integra criterios responsables en su estrategia comercial y en la configuración de su cartera de patrocinadores. De esta manera, LaLiga puede llevar a cabo una gestión efectiva de las relaciones que establece y minimizar los potenciales riesgos reputacionales en los que pudiese incurrir.

Las competencias en términos de marketing y estrategia comercial recaen sobre el área de Marketing y Desarrollo Internacional de LaLiga, que se encarga de identificar potenciales marcas colaboradoras y establecer los acuerdos de patrocinio, explorar nuevos modelos de negocio y la organización de los eventos y demás activaciones con sus patrocinadores.

Los esfuerzos de LaLiga se han materializado en un incremento significativo en la cantidad de patrocinadores y licenciados. Lo mismo pasa con la cifra de negocio derivada de los patrocinios, que durante la temporada 2019/20 ha supuesto un ingreso de 92 millones de euros.

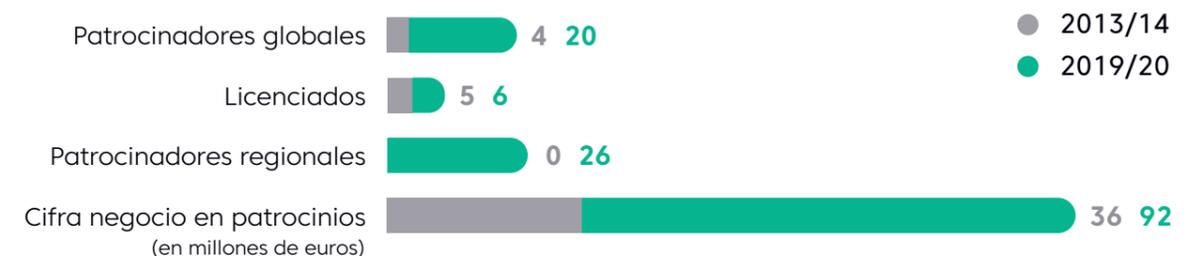
LaLiga dispone de diferentes modalidades de patrocinio, distinguiendo entre sponsors globales, nacionales (España) y regionales (mercados extranjeros) en función del área geográfica designada. La cartera de patrocinadores global de LaLiga se compone actualmente de 46 marcas. Adicionalmente, empresas como Grefusa o Panini cuentan con licencias de LaLiga para la comercialización de productos homologados en diversos mercados.



### Banco Santander, sponsor principal de LaLiga

Desde el año 2016, el **Banco Santander** ejerce como principal patrocinador del torneo a nivel mundial y da nombre a las dos competiciones profesionales de **LaLiga**, al tiempo que colabora de forma activa en diferentes proyectos e iniciativas como **LaLiga Genuine Santander**.

## Evolución de los patrocinios



5.3 Publicidad y patrocinios

# Patrocinios y licencias de LaLiga para la temporada 2019/20

SPONSOR PRINCIPAL



SPONSOR GLOBAL



SPONSOR NACIONAL



SPONSOR REGIONAL

CHINA



ASIA



MENA



ÁFRICA



U.S.A



LATAM



LICENCIAS





Más allá  
del terreno  
de juego:  
**LaLiga**  
comprometida  
con su entorno

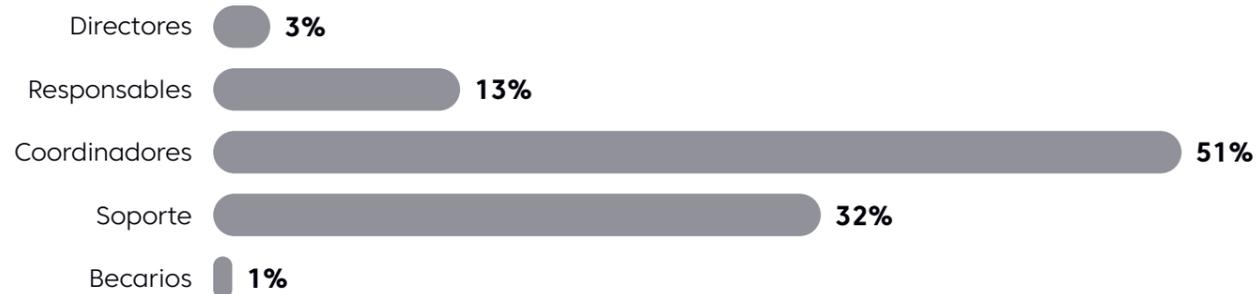
## 6.1 Las personas que conforman LaLiga

**“El capital humano es una de las prioridades de LaLiga, cuya reconocida marca respalda sus necesidades en términos de talento.”**

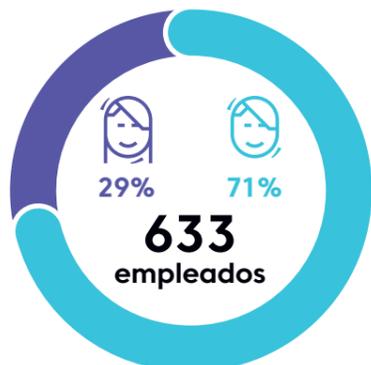
A cierre de la temporada 2019/20 la plantilla de **LaLiga** ascendía a 633 empleados, un 9% superior respecto a la temporada anterior, en línea con el incremento de la actividad y el crecimiento orgánico que experimenta la organización a todos los niveles.

### Principales cifras relacionadas con las plantillas de LaLiga

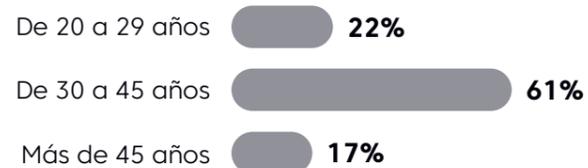
Incremento anual en las plantillas totales de LaLiga



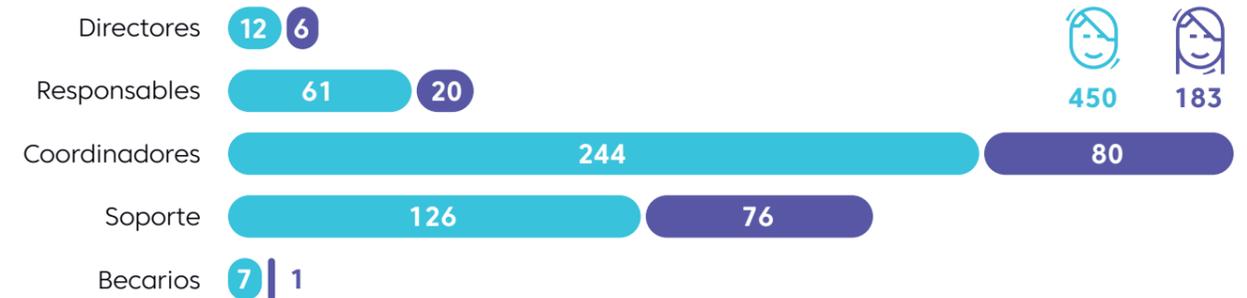
Distribución por género



Distribución por edad



Desglose de la plantilla por categoría profesional y género



Despidos por género



Despidos por edad



Despidos por categoría profesional



Promedio anual de contratos por tipo de duración y jornada desagregados por sexo, edad y clasificación profesional

		Contratos indefinidos		Contratos temporales	
		Tiempo completo	Tiempo parcial	Tiempo completo	Tiempo parcial
Edad	Entre 20 y 29	120	0	17	2
	Entre 30 y 45	341	17	24	4
	Mayores de 45	90	13	4	1
Categoría profesional <sup>7</sup>	Becarios	0	0	7	1
	Soporte 2	76	1	13	0
	Soporte 1	101	0	11	0
	Coordinador 2	111	26	13	6
	Coordinador 1	166	1	1	0
	Responsables	80	1	0	0
Género	Hombres	375	26	42	7
	Mujeres	176	4	3	0

<sup>7</sup> En esta tabla se contempla el desglose que más detalle aporta de la plantilla en términos de sus categorías profesionales.

## 6.1 Las personas que conforman LaLiga

### 6.1.1 Atracción y selección

La patronal del fútbol español custodia su marca global mediante el cuidado de su marca empleadora. El Departamento de Recursos Humanos es el responsable de la atracción, selección y fidelización de los mejores profesionales del mercado nacional e internacional. Para conseguirlo, **LaLiga** utiliza su posicionamiento como marca y la exposición en redes sociales y portales de empleo, dando a conocer la firma y las vacantes existentes.

#### •••• Principales canales de comunicación para la atracción de talento ••••


**LinkedIn**

LinkedIn es la principal herramienta de reclutamiento de **LaLiga**, donde se promocionan entre 10 y 15 vacantes de forma simultánea. A través de su canal, **LaLiga** realiza también publicaciones de contenido relacionado con su actividad que pueda ser de interés a los potenciales empleados y la comunidad en general.

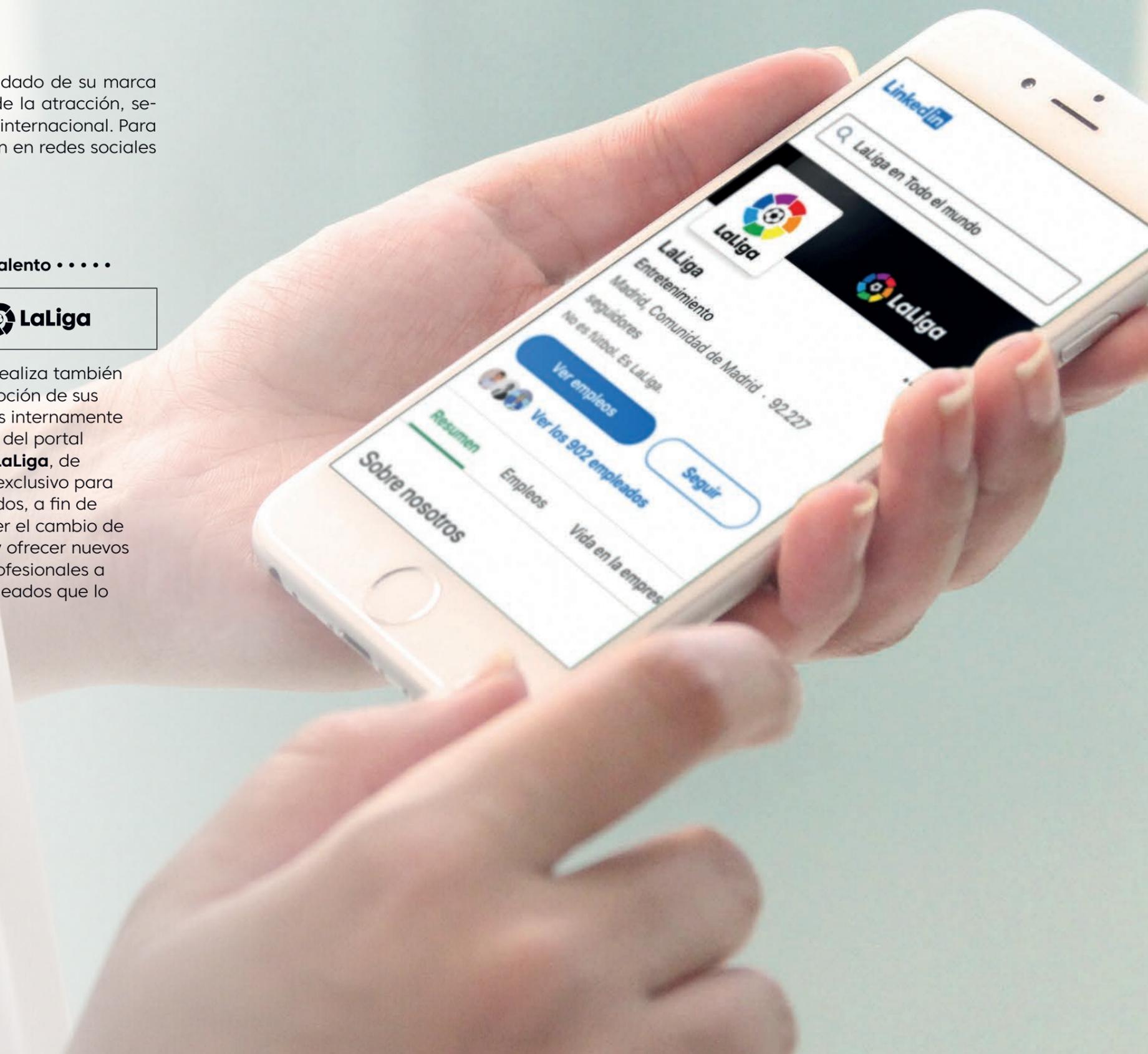

**LaLiga**

A través del portal de empleo propio, **Ficha por LaLiga**, los potenciales candidatos pueden conocer las vacantes abiertas dentro de la organización.

Como novedad en la temporada 2019/20, este portal incorpora otra información de interés sobre la organización.


**LaLiga**

**LaLiga** realiza también la promoción de sus vacantes internamente a través del portal **Somos LaLiga**, de acceso exclusivo para empleados, a fin de favorecer el cambio de puesto y ofrecer nuevos retos profesionales a los empleados que lo deseen.



## 6.1 Las personas que conforman LaLiga

### 6.1.2 Fidelización del talento adquirido

La patronal vela continuamente por el cumplimiento del principio de igualdad de trato y de oportunidades, manteniendo un rechazo firme a cualquier tipo de discriminación.

En este sentido, durante la temporada actual se ha elaborado por primera vez un **Plan de Igualdad** –junto a la Representación de los Trabajadores– en el que se expone el compromiso de la organización de profundizar en el establecimiento y desarrollo de políticas y acciones específicas que garanticen de la igualdad de trato y oportunidad entre hombres y mujeres. Este plan, que tendrá un periodo de vigencia de cuatro años, contempla –entre otras– medidas relacionadas con la prevención y actuación en casos de acoso sexual o por razón de sexo. Así **LaLiga** impulsa un ambiente de trabajo con tolerancia cero a conductas de esta naturaleza y se compromete a investigar todas las denuncias relacionadas con el acoso sexual o por razón de sexo, para lo cual se establece un procedimiento orientado a la resolución de los citados conflictos.

Del mismo modo, y en concordancia con el principio de igualdad de remuneración por razón de sexo, **LaLiga** trabaja para que sus políticas retributivas sean lo más justas e igualitarias posibles.

#### Contribución de LaLiga a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas



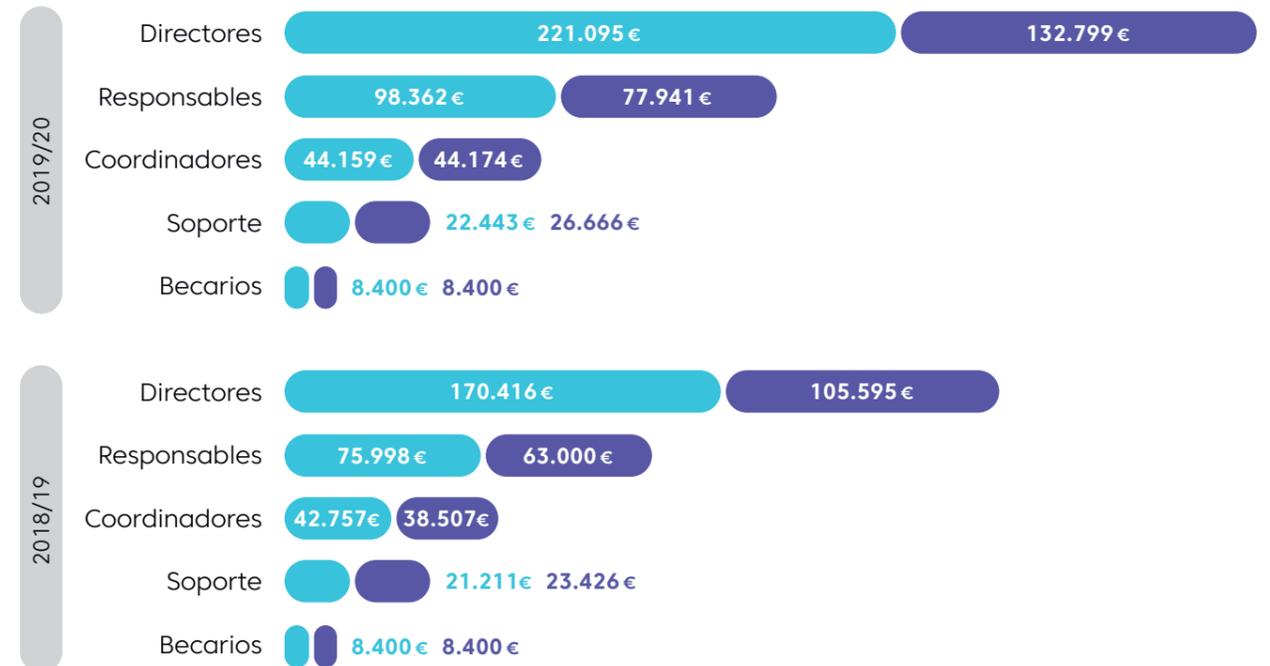
Mediante la elaboración de su Plan de Igualdad, **LaLiga** realiza su aportación a la meta 8.5, basada en “lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor”.



#### ••••• Evolución de la remuneración media por edad y género •••••



#### ••••• Evolución de la remuneración media por categoría profesional y género •••••



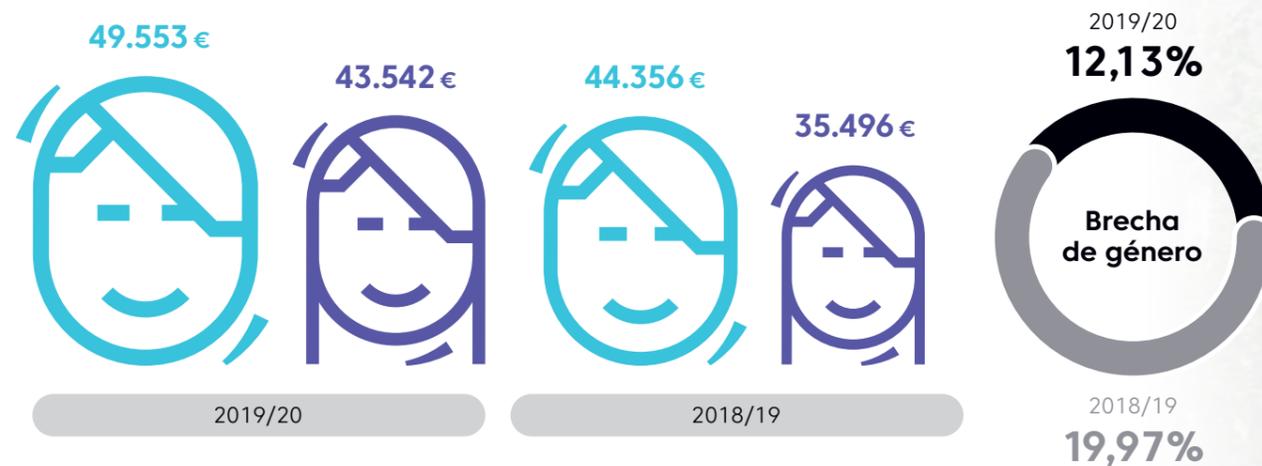
## 6.1 Las personas que conforman LaLiga

### 6.1.2 Fidelización del talento adquirido

La diferencia salarial entre géneros se sitúa en 12,13%, 7,84 puntos porcentuales menos respecto al año anterior, en línea con las iniciativas contempladas en el plan de igualdad de **LaLiga** para alcanzar la igualdad en materia de retribución.

Como complemento a las medidas que buscan favorecer la igualdad salarial, los empleados y empleadas tienen acceso también a un **plan de retribución flexible** compuesto por una serie de productos y servicios entre los que destacan los relacionados con las dietas y el transporte público. A este plan, se suma el sistema de compensación por objetivos, que aplica a toda la organización desde la temporada actual.

#### ••••• Diferencia entre el salario medio de hombres y mujeres •••••



En materia de accesibilidad universal, las oficinas de **LaLiga** cuentan con las medidas de acceso necesarias, así como con los servicios adecuados para que las personas con algún tipo de discapacidad física puedan desarrollar su actividad sin experimentar dificultades. Adicionalmente, durante el presente curso se ha llevado a cabo un análisis del conjunto de medidas necesarias para garantizar una accesibilidad total en los eventos deportivos (principalmente los celebrados en estadios) para el colectivo con discapacidad.

**4**  
EMPLEADOS  
CON DISCAPACIDAD

**0,66%**  
SOBRE LA PLANTILLA

## 6.1 Las personas que conforman LaLiga

### 6.1.3 Carreras profesionales: Cultura, desarrollo y formación

Para **LaLiga** es esencial que la conducta que sus grupos de interés puedan atribuir al colectivo de empleados de la organización se corresponda con los valores de la compañía. Durante la temporada 2018/19 se definió el modelo de competencias vigente, que recoge aquellos comportamientos deben integrar el ADN de la plantilla de **LaLiga**.

#### 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.



#### El mes de la competencia

Como garantía de la promoción a nivel interno de estos comportamientos deseados, **LaLiga** coordina el programa **#MesDeLaCompetencia**.

Dentro del mismo, cada mes se trabaja una de las competencias del modelo. Para ello, se proponen actividades de descubrimiento, análisis y observación, así como cursos formativos que potencian y trabajan sus comportamientos asociados.

El desarrollo continuo y la formación de sus equipos requiere por parte de la organización un seguimiento individualizado para cada empleado que evidencie las fortalezas y debilidades de la plantilla. Cada fin de ejercicio, todos los empleados -incluyendo el personal expatriado- son invitados al proceso de evaluación del desempeño.

Con base en las áreas de mejora y crecimiento potencial, **LaLiga** lleva a cabo programas formativos ajustados a las necesidades identificadas dentro de la organización. El catálogo formativo de **LaLiga** se compone de 238 cursos transversales y específicos, tanto en modalidad presencial como online, que a lo largo de la última temporada han supuesto un total de 17.172 horas de formación.

#### ••••• Total de horas de formación desagregadas por género •••••



Cabe destacar en esta temporada el lanzamiento del programa **Digitalízate**, orientado a la capacitación de los empleados de **LaLiga** en el uso de recursos y herramientas digitales presentes en su día a día.

**LaLiga** continúa implementando formas innovadoras de acceder a los contenidos formativos de la organización, como es el caso de **Workplace**, una plataforma de comunicación donde los empleados disponen de una amplia oferta formativa online.

## 6.1 Las personas que conforman LaLiga

### 6.1.3 Carreras profesionales: Cultura, desarrollo y formación



#### Primeros pasos como profesional de LaLiga

Durante los primeros seis meses de trabajo en **LaLiga**, los empleados participan en una serie de actividades con el objetivo iniciar e integrar a los nuevos trabajadores en la dinámica de la organización.

Entre las actividades que se llevan a cabo, merece destacar las siguientes:

- Charla-Desayuno de bienvenida, consistente en una sesión introductoria a la estrategia de **LaLiga**.
- Regalo de bienvenida que incluye un conjunto de productos de **LaLiga** seleccionados para la ocasión.
- Encuestas de seguimiento realizadas durante el primer y el sexto mes para conocer cómo el grado de adaptación del empleado a su puesto y a la organización.
- “**Los Clubes Más Cerca**”: visita a uno de los clubes afiliados como primera toma de contacto con su estructura, el entorno en el que se mueven y los proyectos en los que trabajan.

De forma análoga, cuando un empleado decide causar baja voluntaria, **LaLiga** realiza una encuesta para profundizar sobre los motivos detrás del cese de la relación laboral y establecer áreas de mejora pertinentes en la experiencia de los empleados, si fuera necesario.

**LaLiga** dispone además de su propia escuela de negocios, denominada **LaLiga Business School** y abierta al público en general, donde los empleados con mejor desempeño y colaboradores de renombre imparten asignaturas basadas en el negocio del fútbol. En sus programas, **LaLiga** comparte su conocimiento, experiencia y know-how con el objetivo de detectar y formar talento para proveer a la industria deportiva de un valor añadido en forma de capital humano.

**LaLiga** pone a disposición de sus equipos la posibilidad de acceder a becas en exclusiva para uno de sus 3 cursos de posgrado, acreditados por la Universidad Francisco de Vitoria (UFV). Durante la temporada 2019/20, se ha propiciado la participación de 8 empleados de la organización en estos programas.

#### • • • • Principales programas ofertados por LaLiga Business School • • • •



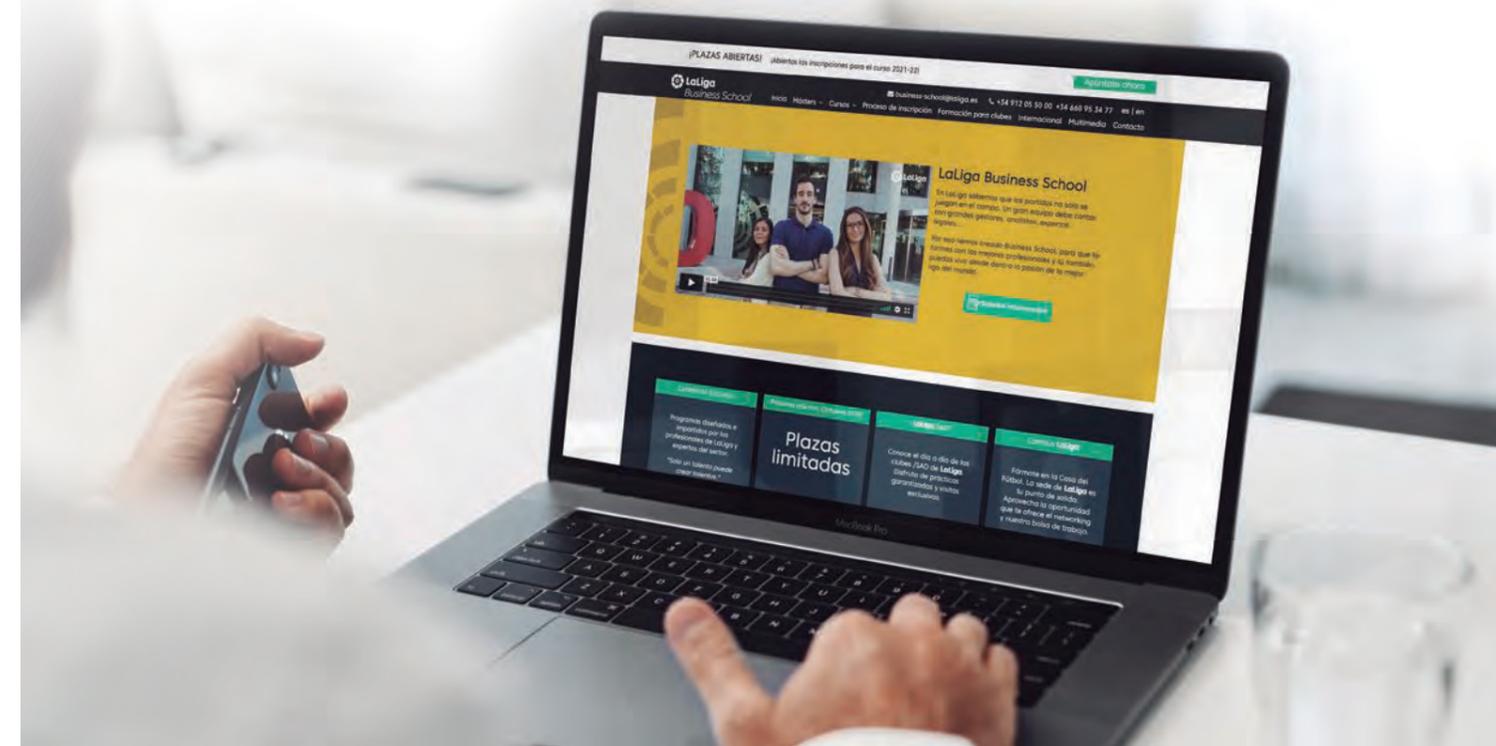
#### Másteres universitarios

- Máster in Global Sports Marketing
- Máster en Derecho Aplicado al Fútbol Profesional
- Máster en Dirección, Metodología y Análisis en el Fútbol



#### Cursos

- Estrategia Digital & Gestión de Datos
- “El Making Of del Evento Deportivo”
- e-Sports **LaLiga**



## 6.1 Las personas que conforman LaLiga

### 6.1.3 Carreras profesionales: Cultura, desarrollo y formación



#### #LaLigaSeAprendeEnCasa

Con motivo de la crisis sanitaria de la COVID-19 y con el objetivo de amenizar el periodo de confinamiento, durante el mes de mayo arrancó la segunda fase de **#LaLigaSeAprendeEnCasa** con la oferta de una nueva serie de clases magistrales de libre acceso para todos los públicos. En las mismas se abordan temáticas relacionadas con la marca de **LaLiga** y están disponibles en la web de **LaLiga Business School**.



#### LaLiga ProPlayer: Formación más allá de los empleados

**LaLiga ProPlayer** es un programa dirigido a futbolistas de entre 16 y 22 años pertenecientes a canteras de clubes de **LaLiga**. A los participantes se les brinda la oportunidad de recibir becas para cursar sus estudios universitarios en universidades americanas, donde podrán compaginar su desarrollo académico y deportivo.

**LaLiga** cuenta para este proyecto con el apoyo de Banco Santander, referente en cuanto a compromiso con los universitarios, y con el de AGM, empresa líder en la preparación de deportistas.

#### Contribución de LaLiga a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas



El conjunto de iniciativas y proyectos que centran sus esfuerzos en la capacitación y la oferta de cursos universitarios, entre los que destacan tanto **LaLiga Business School** como **LaLiga ProPlayer**, contribuye, en línea con la meta 4.4 a **“aumentar el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento”**.

A su vez, también impulsan la meta 8.6, que versa sobre la importancia de **“reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación”**.

## 6.1 Las personas que conforman LaLiga

### 6.1.4 Seguridad y salud en el trabajo

**LaLiga** garantiza a sus empleados las condiciones óptimas en materia de seguridad y salud ocupacional en el ámbito laboral. Con este fin, aglutina sus acciones relacionadas con la seguridad y salud laboral dentro del programa **Life&Care**, que garantiza, entre otros beneficios, el acceso a seguros médicos privados para todos los empleados.

Durante la temporada actual **LaLiga** no ha registrado accidentes profesionales en relación con sus empleados. En cambio, sí que se han registrado un total de 52 casos de enfermedad común, 23 en hombres y 29 en mujeres.

**LaLiga** cuenta con equipos de intervención que reciben formación específica en medidas de prevención y evacuación, preparados para actuar ante una emergencia. Además, sus nuevas incorporaciones realizan un curso en línea sobre fundamentales de prevención de riesgos laborales, incluyendo los riesgos más comunes en el puesto de trabajo y aquellos relacionados con pantallas de visualización de datos.



#### Preservando la salud ocupacional

Tras el parón de las competiciones provocado por la COVID-19 y con el objeto de asegurar el bienestar de sus empleados, **LaLiga** ha dispuesto una serie de medidas ad-hoc para responder a este panorama insólito.

La instauración del teletrabajo ha sido el pilar de esta serie de acciones orientadas a adaptarse a esta nueva realidad y asegurar el trabajo en un entorno seguro. Este programa se ha centrado en tres ejes claves (tecnológico, organizacional y personal) que han propiciado un aumento en la flexibilidad operacional a la vez que mantienen el realismo de los objetivos de la organización para la vigente temporada. Con el fin de conocer el impacto de esta medida en el día a día de los empleados, **LaLiga** ha realizado una encuesta dirigida a los mismos que ha concluido en un 94% de satisfacción general, debido principalmente al ahorro de tiempos, la mayor flexibilidad de los horarios laborales y la reducción en las interrupciones.

La patronal ha mantenido actualizados a sus empleados en todo momento respecto a las medidas de protección y prevención, llegando a ofrecer servicios adicionales como el de telemedicina para aquellos empleados que pudiesen requerir de los mismos. Asimismo, llegado el momento los profesionales de gestión de personas definieron y facilitaron un protocolo sanitario de actuación detallado para proceder a la reincorporación voluntaria a las oficinas para evitar incurrir en riesgos para la salud de sus equipos.

Este protocolo forma parte del plan de acción de reapertura de oficinas, que se complementa con el plan de comunicación, el diseño y señalización de las plantas y la compra de material preventivo y de desinfección.

**LaLiga** garantiza el derecho a la desconexión digital de sus empleados de forma que fuera del tiempo de trabajo se respete su tiempo de descanso e intimidad, por ello se está trabajando en desarrollar una política interna. Asimismo, con el fin de garantizar la conciliación laboral y en cumplimiento del RD-Ley 8/2019 de medidas urgentes de protección social y de lucha contra la precariedad laboral en la jornada de trabajo, **LaLiga** ha implantado durante este año un sistema de registro de jornada. Este sistema de seguimiento de la actividad de los empleados no ha permitido recoger de forma detallada las horas de absentismo de los empleados en la temporada 2019/20 debido a la flexibilidad de horario de los profesionales. No obstante, no se detecta un absentismo significativo a lo largo del último curso.

Su convenio colectivo, de aplicación para el 75,19% de su plantilla, contempla de forma voluntaria 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 colectivo, disfrutan de unas condiciones específicas que contemplan una atención privilegiada por parte de la patronal del fútbol español.

#### ••••• Permisos de maternidad/paternidad •••••



11



6

#### Programa de Voluntariado Corporativo<sup>1</sup>

El **Voluntariado Corporativo de LaLiga** es la herramienta a través de la que se promueve la transformación de la sociedad con los valores propios del fútbol utilizando como catalizadores la energía y el tiempo solidario de los empleados de **LaLiga**.

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. Durante este año han destacado las aportaciones de sus profesionales a la **operación Kilo-COVID 19**, enfocada a la recogida de alimentos para los más desfavorecidos, y el lanzamiento de **“Adopta un abuelo”**, una iniciativa de acompañamiento telefónico dirigido a mayores de 65 años durante los días de confinamiento.

<sup>1</sup> Se consideran acciones de voluntariado todas aquellas impulsadas desde **LaLiga** y generadoras de un impacto social real, como pueden ser las donaciones materiales que se realicen de forma voluntaria o aquellas actividades de ocio y deporte inclusivo orientadas a colectivos en riesgo de exclusión.

## 6.1 Las personas que conforman LaLiga

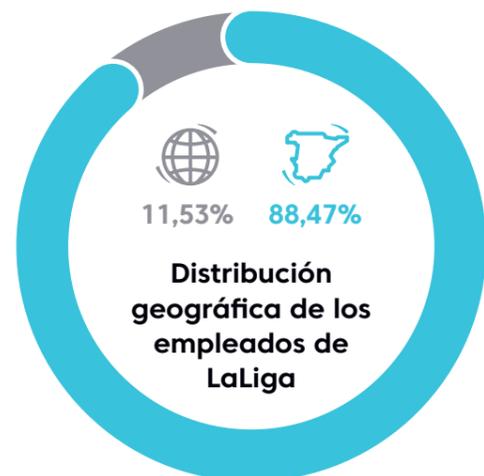
### 6.1.5 LaLiga Global Network: impulso a la movilidad internacional

**LaLiga Global Network** coordina la presencia internacional de la organización en 44 países a través de 10 oficinas y un total de 46 delegados, encargado de impulsar la marca de **LaLiga** más allá del ámbito nacional.

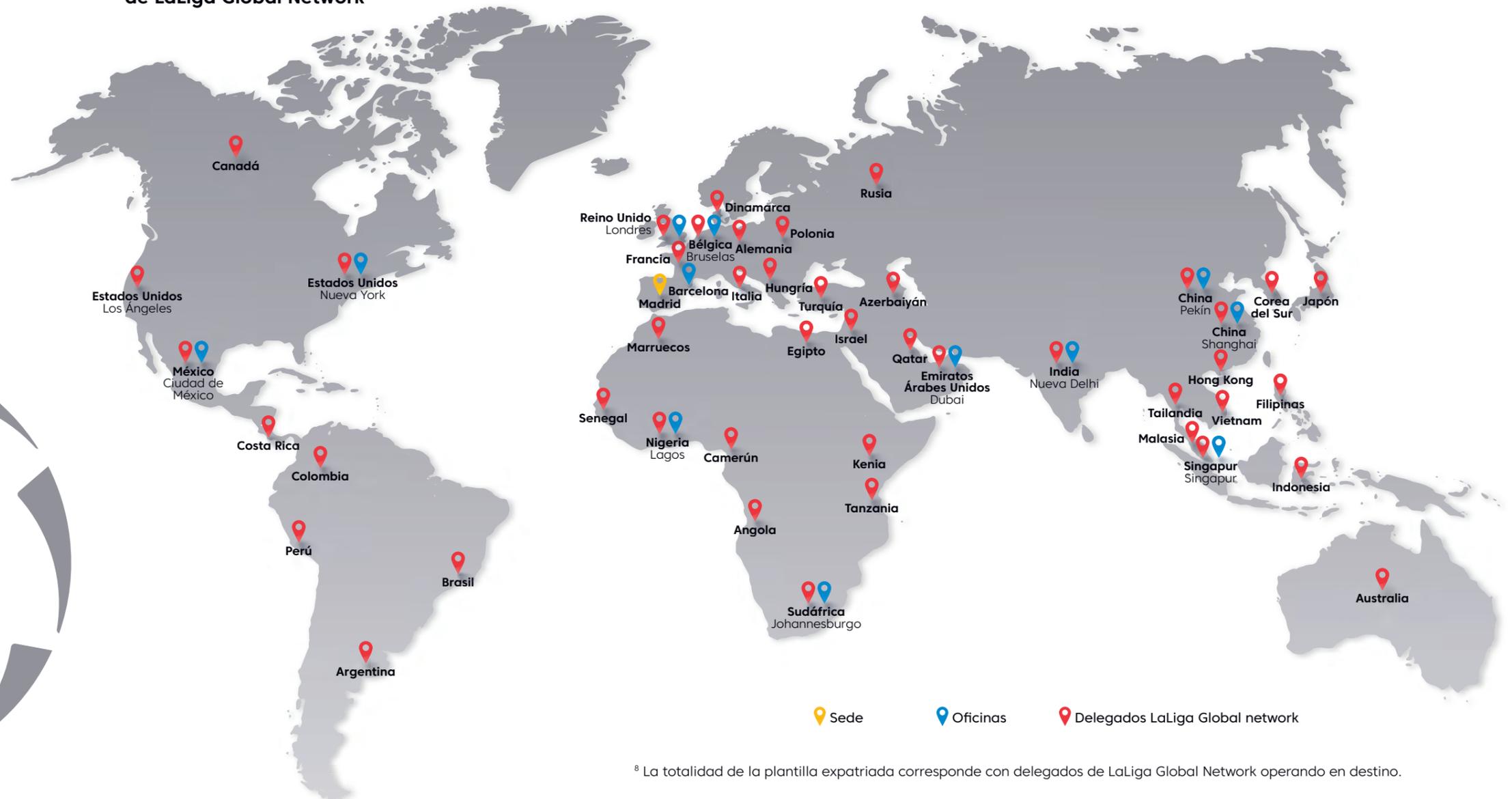
Desde su lanzamiento en 2016, LaLiga Global Network se configura como la red de oficinas internacionales cuyo objetivo principal es aumentar la notoriedad de los clubes más allá de nuestro territorio.

Esta red de delegados y oficinas repartidos por más de medio centenar de países, potencian la marca y apoyan la expansión internacional de los clubes. En su operativa en destino, los profesionales asumen funciones variadas que van desde lo comercial a la relación con instituciones, pasando por el control y seguimiento de todo lo relacionado con el contenido audiovisual.

El objetivo de **LaLiga** para con el talento de este equipo de expatriados<sup>8</sup> es que cuenten en su totalidad 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.



**Distribución geográfica de los equipos de trabajo de LaLiga Global Network**



<sup>8</sup> La totalidad de la plantilla expatriada corresponde con delegados de LaLiga Global Network operando en destino.

## 6.2 LaLiga y su ecosistema de innovación

### “LaLiga concibe la innovación digital como el elemento base para la transformación de su actividad y la consecución de sus objetivos de negocio”

En la temporada 2019/20 se ha iniciado un plan estructurado de adopción y gestión del cambio asociado al despliegue de soluciones tecnológicas cuyo objetivo es acelerar la transformación digital y el cambio en los clubes y en el negocio. **LaLiga** se encamina hacia un proceso interno en el que la tecnología impulsa la mejora continua de la organización.

Todo ello está orientado a la centralización de la información necesaria para facilitar la toma de decisiones basada en el análisis de datos. Con este fin trabaja su área de **Business Intelligence and Analytics**, concebida con un carácter transversal para asegurar el apoyo que necesite el resto de las áreas de la patronal de cara a la adopción de procesos digitales.

#### •••• Implicaciones del área de BI&A ••••



#### BUSINESS INTELLIGENCE

Mediante cuadros de mando, se definen los indicadores (KPIs) y objetivos, para los cuales se realiza un seguimiento efectivo del grado de cumplimiento alcanzado en cada una de las áreas de **LaLiga**.

- Asistencias a los estadios en sus competiciones.
- Audiencias de sus competiciones y del contenido relacionado publicado en diferentes medios, incluyendo **LaLigaSports TV** y canales digitales.
- Seguidores en redes sociales de **LaLiga** y de los clubs, así como la cantidad de publicaciones y su repercusión.



#### BUSINESS ANALYTICS

Enfocado al largo plazo a través de la elaboración de modelos predictivos y soluciones analíticas con base en la información de la empresa que permiten apoyar la toma de decisiones.

- Constituye un modelo de valoración avanzada de los jugadores en los partidos.
- Recomendación de contenidos de **LaLigaSports TV**. Es un modelo de recomendación de contenidos de eventos deportivos a seguidores que utilizan **LaLigaSports TV**.
- Identificación de los jugadores presentes en cada fotografía de un partido.

#### •••• Aportación de valor de LaLiga BI&A ••••

##### CONOCIMIENTO EXPERTO



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

##### REPOSITORIO DE DATOS



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

##### PLATAFORMA TECNOLÓGICA



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



### LaLiga: entidad certificada y I+D+i

Durante la actual temporada, **LaLiga** ha sumado un total de veinte proyectos propios que han obtenido la máxima certificación en materia de innovación y desarrollo (I+D) e innovación tecnológica (IT).

Entre los proyectos certificados en **I+D** merece especial mención la herramienta **Calendar Selector**, diseñada para optimizar las audiencias en televisión y la asistencia a los estadios gracias a la Inteligencia Artificial. Esta misma certificación ha sido la otorgada a las aplicaciones desarrolladas por el departamento de antipiratería para luchar contra el visionado ilícito de los partidos: Marauder, Lumière y Tyche.

El resto de proyectos han recibido la certificación en **I+T**. Entre estos se incluyen plataforma **LaLigaSportsTV**, **Mediacoach**, las herramientas desarrolladas desde el departamento de BI & Analytics, aplicaciones corporativas como el Portal de Clubes, o la nueva web de **LaLiga**.

*“Para nosotros es un orgullo recibir este tipo de certificaciones, porque ponen en valor todo el trabajo que se está realizando en materia tecnológica desde LaLiga. Estamos apostando claramente por la innovación y estos reconocimientos suponen un impulso para seguir haciéndolo en el medio y largo plazo”* – Javier Tebas

## 6.2 LaLiga y su ecosistema de innovación

Desde la temporada 2018/19, **LaLiga** mantiene un acuerdo tecnológico con Microsoft y su Global Sports Innovation Center (GSIC). De este compromiso nació **The Original Inspiration Centre**, un centro de innovación abierta<sup>9</sup> cuyo objetivo es identificar proyectos externos que, con la participación de los empleados y empleadas de **LaLiga**, puedan generar una ventaja competitiva para anticiparse a los nuevos modelos de relación y formas de consumo.

The Original Inspiration Centre arrancó la temporada 2019/20 con la selección de las diez startups ganadoras de la **Startup Competition 2019**, un proyecto pionero puesto en marcha en el mes de febrero 2019 que contó con 279 participantes. Las empresas seleccionadas participaron en un programa de aceleración con sesiones de mentoría, contactos con inversores, certificaciones en transformación digital y la posibilidad de acceder al programa **Microsoft for Startups**. Los proyectos, basados en aspectos fundamentales de la industria del fútbol, han comenzado a desarrollarse y se está preparando la implementación de algunos de ellos en la operativa de determinadas áreas de la patronal.

Durante el desarrollo de esta primera edición, representantes de las tres entidades colaboradoras aportaron su visión profesional para garantizar el proceso de aceleración de las iniciativas seleccionadas.



### Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030



Gracias al impulso a la innovación basada en la utilización de herramientas de Business Intelligence & Analytics, **LaLiga** es capaz de medir el grado de cumplimiento efectivo de distintos objetivos y establecer modelos predictivos que permitan a la empresa tomar decisiones de una manera más efectiva. Así, **LaLiga** contribuye a la meta 8.2 **“Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra”**.

<sup>9</sup> Modelo de gestión de la innovación basado en la colaboración con personas y entidades externas a la empresa.

## 6.2.1 LaLiga y sus entornos digitales

### Competiciones

La celebración de los eventos deportivos en directo son el producto principal que comercializa **LaLiga** a los broadcasters nacionales e internacionales.

En este sentido, **LaLiga** se sirve de la tecnología y la innovación para mejorar la experiencia del usuario y realizar un seguimiento cada vez más exhaustivo de toda la información en torno a la competición con el objetivo de maximizar las audiencias, ajustar los horarios, y ofrecer a sus aficionados mejores datos y estadísticas de los eventos deportivos.

#### eLaLiga Santander



OFFICIAL LEAGUE QUALIFIER

Impulsada por **LaLiga**, y junto con **Electronic Arts (EA)**, la **eLaLiga Santander** es la competición oficial española de FIFA. En su tercera edición, el torneo ha congregado a más 20.000 jugadores aficionados y han participado un total de 34 equipo y 56 representantes de los clubes de **LaLiga**.

La competición ha acumulado más de diez millones de visualizaciones gracias al gran despliegue de medios disponibles. Además, los seguidores de **eLaLiga Santander** han sumado más de 19.5 millones de minutos consumidos en todos los canales con streaming de contenido. La **eLaLiga Santander** es la liga nacional de esports con el mayor incentivo económico, sumando un total de 100.000 euros en premios.

Con esta iniciativa, **LaLiga** se posiciona a la vanguardia en un entorno digital e interactivo que contribuye a diversificar la oferta de contenido audiovisual con nuevas formas de consumir el fútbol y maximizar sus audiencias. Más allá, los buenos resultados de la colaboración desde su lanzamiento han llevado esta temporada a Electronic Arts y **LaLiga** a renovar su acuerdo de colaboración para los próximos 10 años, lo que permitirá continuar acercando **LaLiga** a los seguidores de FIFA.

#### ••••• Patrocinadores y colaboradores de eLaLiga Santander •••••

Patrocinan:

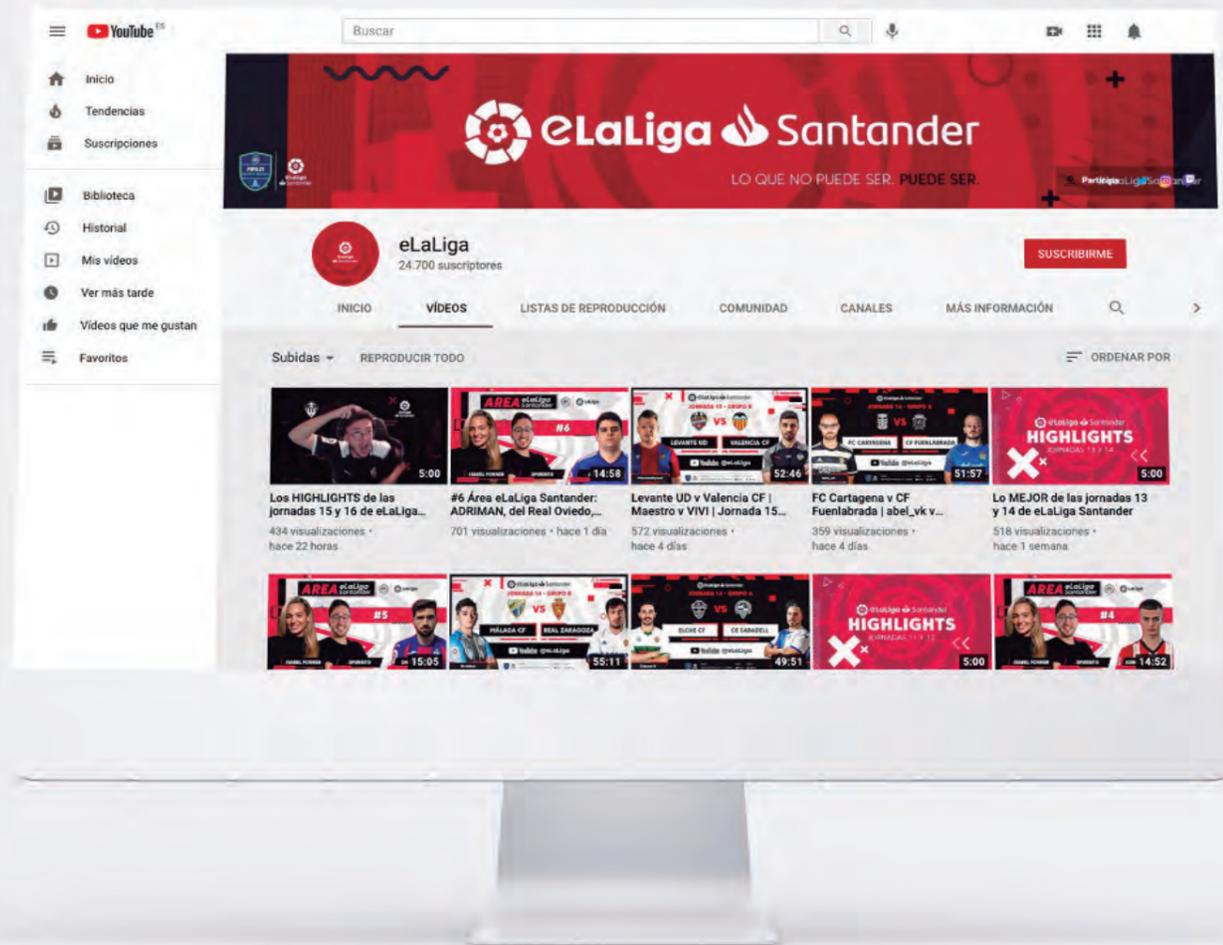


Colaboran:



## 6.2 LaLiga y su ecosistema de innovación

### 6.2.1 LaLiga y sus entornos digitales



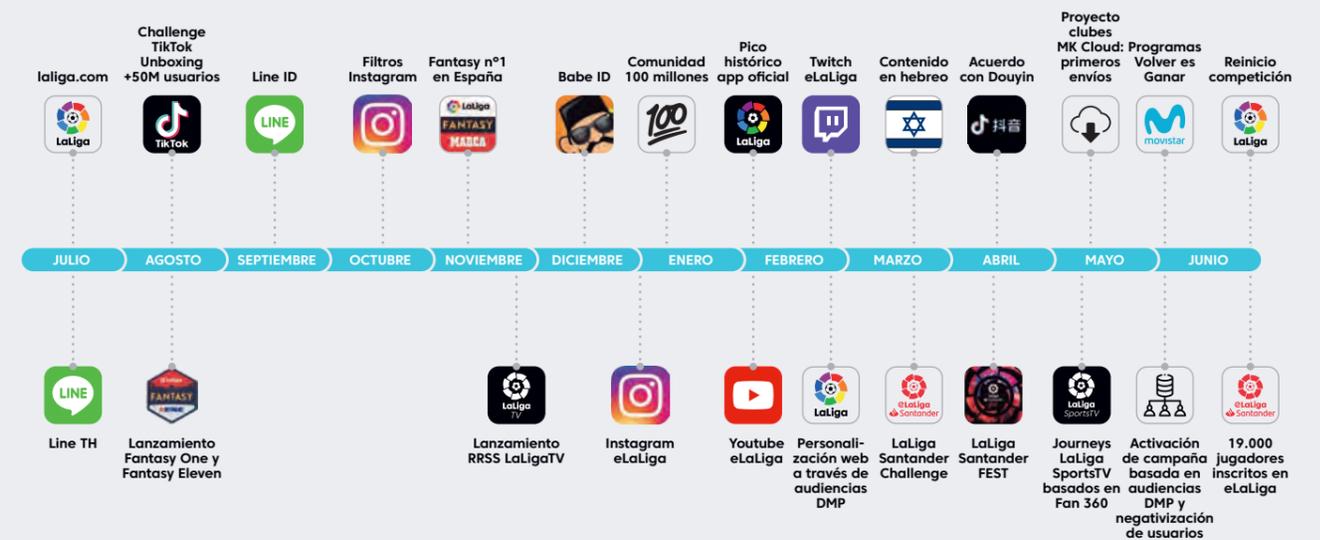
#### La resiliencia de los entornos digitales

Durante el Estado de Alarma, el torneo pasó a celebrarse y retransmitirse exclusivamente de forma online, cancelando todos los eventos presenciales relacionados y garantizando la seguridad de todas las personas involucradas.

Aunque el formato de la competición se vio alterado, en ningún momento cesó ni la producción de contenido ni la celebración de jornadas relacionadas con la competición. El periodo de confinamiento trajo consigo las máximas audiencias del año.

LaLiga y los responsables de EA han mantenido el contacto periódico durante este tiempo y elaborado un protocolo que contempla una serie de escenarios -siguiendo las recomendaciones sanitarias del Ministerio de Sanidad- para retomar el formato de clasificación propuesto por EA Sports.

#### ••••• Estrategia Digital - Hitos temporada •••••



## 6.2 LaLiga y su ecosistema de innovación

### 6.2.1 LaLiga y sus entornos digitales

#### Mediacoach: impulso a los clubes

La aplicación, por parte de **LaLiga**, de la tecnológica basada en la información y el análisis de datos, beneficia también a los Clubes y SADs afiliados, facilitando información de interés en relación con la asistencia a estadios por parte de los aficionados o el impacto de las campañas de marketing.

Entre los servicios relacionados con la digitalización ofertados a clubes destaca el proyecto Mediacoach, un conjunto de acciones dirigidas a la implementación de las mejores herramientas de análisis e información en la realidad de los clubes

El proyecto se basa en un software de vídeo análisis que, apoyada en la infraestructura disponible en estadios, facilita a los analistas y miembros de los cuerpos técnicos la generación de informes completos de partidos. Este recurso también enriquece el espectáculo, ofreciendo métricas de rendimiento contextualizadas durante las retransmisiones que aportan valor al telespectador.



#### ••••• Herramientas del proyecto Mediacoach •••••



##### LIVE

Cuadro de mando que incluye métricas en tiempo real de los equipos y jugadores orientado a facilitar el trabajo de los técnicos y sus analistas.



##### DESKTOP

Herramienta que combina imágenes reales, gestión de datos y edición de vídeo haciendo uso de la infraestructura instalada en los estadios.



##### PORTAL

Panel configurable que incluye archivos y datos de los partidos, incluyendo vídeo resúmenes e informes de los eventos.

Durante la temporada 2019/20, se han aumentado las cámaras de tracking en los estadios, entre seis y 16 cámaras por recinto, que repercutirá en el ahorro de más de 6.000 horas de postproducción. Además, los servidores físicos en los estadios serán suprimidos y los datos migrarán a la Nube, de tal forma que serán accesibles desde cualquier lugar del mundo todos los días del año.

La temporada se ha clausurado con un total de 726 asistentes presentes en las 11 actividades de formación -entre cursos presenciales y online- articuladas dentro del proyecto Mediacoach.

## 6.2 LaLiga y su ecosistema de innovación

### 6.2.1 LaLiga y sus entornos digitales

#### Apps y juegos

LaLiga genera un entorno digital de aplicaciones, redes sociales, y juegos con los que se anticipa a las necesidades del aficionado.

#### DIGITAL PLATFORM PROJECT



En colaboración con Microsoft, LaLiga opera una plataforma digital que impulsa la generación de contenido de valor para los fans, clubes y sponsors.

#### LALIGA OFICIAL APP



Permite a los seguidores estar al corriente de toda la actualidad relacionada con el fútbol español, incluyendo noticias, fichajes o resultados.

#### 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. Las aplicaciones de LaLiga ya han superado los 100 millones de descargas.



### 6.3 Comprometidos con la sociedad

**“La acción social de LaLiga se basa en el posicionamiento mundial del fútbol profesional español y la configuración de un ecosistema global y responsable en torno al deporte.”**

Este compromiso se vertebra a través de la **FUNDACIÓN LaLiga**, el Departamento de **Fútbol Femenino** y **LaLigaSports**.

#### FUNDACIÓN LaLiga

- Desde 1993, la **FUNDACIÓN LaLiga** es el principal vector a través del cual **LaLiga** articula su acción social y comunitaria y constituye un referente para Clubes y SADs y fundaciones del fútbol profesional en todo el mundo.

#### Fútbol Femenino

- A través de su Departamento de **Fútbol Femenino**, **LaLiga** ejerce como embajador para dotar de mayor visibilidad la práctica deportiva del fútbol por parte de las mujeres.

#### LaLigaSports

- LaLiga** extiende su compromiso con el deporte en general y crea un ecosistema de apoyo al resto de prácticas deportivas a través de las Federaciones.

### 6.3.1 Fundación LaLiga

Entre los principales hitos de la temporada 2019-20 –en línea con el crecimiento exponencial de su actividad durante los últimos años– la **FUNDACIÓN LaLiga** ha incrementado en más de un 100% el número de profesionales dedicados a ratificar el compromiso de la patronal con el desarrollo social.



## 6.3 Comprometidos con la sociedad

### 6.3.1 Fundación LaLiga

#### La FUNDACIÓN LaLiga ante la crisis sanitaria: #yomequedoencasa

Durante la crisis sanitaria motivada por la COVID-19, la **FUNDACIÓN LaLiga** ha mantenido ininterrumpido el desarrollo de su actividad mediante la concentración de sus recursos en el marco de la iniciativa #yomequedoencasa. Esto ha supuesto la adaptación a metodologías de trabajo online de sus proyectos, en línea con las recomendaciones de las autoridades sanitarias y priorizando la salud de todas las personas involucradas.

Entre los proyectos que se han incluido dentro de esta iniciativa destacan, entre otras, campañas de sensibilización, formaciones, difusión de material educativo y colaboraciones con organizaciones sociales de diversa índole.

#### LaLiga Genuine Santander, la auténtica liga de las estrellas

El proyecto integrador y socialmente responsable, denominado **LaLiga Genuine Santander**, trabaja desde hace tres años en pro de la normalización de la práctica del fútbol en el colectivo de personas con discapacidad intelectual. A cada edición, son más los Clubes y SADs que cuentan con su propio equipo Genuine dentro de la competición, lo cual atribuye un gran valor social a las ligas profesionales de España.

Durante la temporada 2019/20 esta iniciativa ha contado con la participación de un total 36 Clubes y SADs, 1.089 jugadores y 164 técnicos que han mostrado en cada partido su esfuerzo y deportividad.

Esta competición, que se desarrolla en modalidad de **Fútbol 8**, promociona y premia valores asociados a la práctica deportiva como la emoción, el respeto o el compañerismo, reservando parte de la puntuación a aquellos jugadores, entrenadores y aficiones que muestren un comportamiento alineado con el *fair play*.

Durante el mes de abril, 36 representantes de todos los equipos Genuine se reencontraron por videollamada acompañados por Javier Tebas y Rami Aboukhair, CEO de Santander España. Durante dicho evento, que recibió el nombre de **“La llamada de la ilusión”**, se les anunció a los deportistas el lanzamiento de la colección de cromos de Panini de **LaLiga Genuine Santander**.

Como reconocimiento a la iniciativa y el compromiso explícito con el colectivo con discapacidad, la **FUNDACIÓN LaLiga** ha recibido durante el mes de noviembre de 2019 el premio **“Prodis XX Aniversario”** de CERMI Comunidad de Madrid en la categoría de Deporte.



#### Contribución de LaLiga a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas



A través de su competición deportiva para personas con discapacidad intelectual, la **FUNDACIÓN LaLiga** responde a las necesidades de la meta 10.2, que se basa en **“potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición”**.

## 6.3 Comprometidos con la sociedad

### 6.3.1 Fundación LaLiga

#### Impulso a la sostenibilidad en los Clubes y SADs de fútbol profesional

La **FUNDACIÓN LaLiga**, junto al área de RSC, asume el compromiso de fomentar la sostenibilidad -y las buenas prácticas relacionadas- entre los Clubes y SADs de fútbol y sus fundaciones.

Así, desde hace cuatro años, la **FUNDACIÓN LaLiga** coordina la operativa del proyecto Fair Play Social, orientado a la definición de una estrategia en materia de responsabilidad social propia de los Clubes y SADs. Su objetivo final no es otro que el de ayudar a los Clubes y SADs a integrar la sostenibilidad en su modelo de gestión empresarial y alinearlos con una visión de largo plazo, incorporando criterios de buen gobierno e involucrando a sus grupos de interés.

A través de Fair Play Social, se vertebra la actuación directa con las figuras institucionales de las fundaciones de cada club. Este servicio se enfoca al análisis de las necesidades específicas de cada club y de su entorno. Con este fin, se despliegan las denominadas Acciones de Responsabilidad Social in home, jornadas de trabajo en las que el equipo de la **FUNDACIÓN LaLiga** se desplaza a la sede de cada fundación para prestar una atención personalizada que garantice la adecuación de su estrategia a las necesidades identificadas. Durante esta temporada 2019/20, se han llevado a cabo un total de 58 acciones en el marco de esta operativa de la **FUNDACIÓN LaLiga**.

De forma paralela, el área **RSC LaLiga** asume la relación con sus Clubes y SADs afiliados, para lo que se han establecido dos líneas principales de trabajo que garanticen avances en lo que se refiere a la creación de valor sostenible:



• • • Principales líneas de trabajo para el impulso a la sostenibilidad en Clubes y SADs • • •

INTEGRACIÓN DE CRITERIOS ESG EN LA ESTRATEGIA	FORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE REPORTE CORPORATIVO
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Trasladar a los Clubes y SADs la necesidad de crear conciencia respecto a las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad, el medioambiente y el gobierno corporativo.</p> <p><b>¿POR QUÉ?</b></p> <p>La identificación, gestión y el seguimiento de estos asuntos mejora el desempeño y optimiza la asignación de recursos disponibles.</p> <p><b>¿CÓMO?</b></p> <p>Durante este curso ha desarrollado la <b>“Guía de Clubes Sostenibles”</b>, estructurada en torno a las tres dimensiones de la sostenibilidad y con la meta de sentar las bases para la incorporación de los criterios ESG desde un enfoque holístico y estratégico. La guía, contempla la adaptación al estado actual de cada club, ya que va acompañada de una herramienta de autodiagnóstico.</p>	<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Promover la elaboración de Estados de Información No Financiera (EINF) entre los Clubes y SADs, sean o no objeto de las exigencias de la Ley 11/2018.</p> <p><b>¿POR QUÉ?</b></p> <p>El reporte corporativo contribuye a medir, supervisar y gestionar el rendimiento de los Clubes y SADs y su impacto en la sociedad.</p> <p><b>¿CÓMO?</b></p> <p>A través de la <b>“Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad en el fútbol profesional” LaLiga</b> orienta, ayuda y traslada a los Clubes y SADs de fútbol la importancia de utilizar estos informes como un elemento clave del cumplimiento, así como el punto de partida para identificar las cuestiones no financieras que son relevantes en la gestión.</p>

En colaboración con:

En colaboración con:

Adicionalmente, la **FUNDACIÓN LaLiga** dedica esfuerzos para garantizar la oferta de servicios de formación permanente en el ámbito jurídico-deportivo y en programas de voluntariado. Estas acciones van dirigidas tanto a los Clubes y SADs afiliados como a sus grupos de interés en general.

## 6.3 Comprometidos con la sociedad

### 6.3.1 Fundación LaLiga

#### Gestión sostenible del fútbol profesional: cómo abordar los retos locales y globales

La **FUNDACIÓN LaLiga** está decidida a contribuir a la evolución de la industria del fútbol profesional, dotando a los Clubes y SADs de **LaLiga** de herramientas que favorezcan la profesionalización en la gestión de la Responsabilidad Corporativa. Durante la presente temporada, han lanzado junto a la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA) esta acción formativa en la que definen una estrategia conjunta de los Clubes y SADs y fundaciones afiliados de **LaLiga**.

Dentro de la programación de este curso, se celebró en el mes de junio una sesión virtual con ponencias por parte de diferentes empresas. En la misma se destacaron, entre otras cosas, la importancia de una adecuada gestión de actores y de la RS de cara a afrontar la inminente situación de crisis económica global fruto del COVID-19.



#### Contribución de LaLiga a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas



Mediante el fomento de la sostenibilidad y la formación a los Clubes y SADs en materia de normativas aplicables, **LaLiga** realiza una firme contribución a la meta 9.4, que se basa en **“modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países tomen medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas”**.

Además, a través de su Guía de Clubes Sostenibles, **LaLiga** alienta a los Clubes y SADs en la incorporación de buenas prácticas a su realidad de gestión. Esto supone una respuesta a lo enunciado en la meta 12.6, **“alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes”**.

Por otro lado, con su guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, responde a las necesidades de la meta 17.19, que aborda las necesidades de **“aprovechar las iniciativas existentes para elaborar indicadores que permitan medir los progresos en materia de desarrollo sostenible y complementen el producto interno bruto, y apoyar la creación de capacidad estadística en los países en desarrollo”**.

#### La FUNDACIÓN LaLiga en el mundo

La FUNDACIÓN amplía cada año el alcance de los impactos positivos asociados a sus proyectos en el ámbito internacional, fomentando la práctica del fútbol como un espacio para compartir y transmitir tanto los valores del deporte como la inclusión social, la igualdad de género, o la educación.

Todos y cada uno de los proyectos nacen con la voluntad de generar un impacto positivo en las comunidades donde se desarrollan y de establecer relaciones de colaboración duraderas en el tiempo con organizaciones locales con un gran conocimiento del terreno. Estos proyectos están dirigidos principalmente a los grupos más vulnerables de la sociedad, con un foco destacado sobre la infancia y la juventud.

#### Principales programas de La FUNDACIÓN LaLiga alrededor del mundo

PROYECTOS	¿DÓNDE?	¿QUÉ?	IMPACTOS
LaLiga Za'atari Social Project			
	<b>Campo de refugiados de Za'atari, ubicado en Jordania.</b>  En colaboración con el Departamento de Proyectos Deportivos.	Organización de competiciones deportivas que se acompañan de acciones formativas y otras labores socioeducativas.	Una mejora en la calidad de vida de la población infantil de Za'atari, así como un impulso a la igualdad de género.  Durante la temporada actual, ha superado las 800 personas beneficiadas (entre niños, entrenadores y árbitros).  Nota: Para garantizar la continuidad de la iniciativa durante la crisis de la COVID-19 se adaptaron las actividades del proyecto a una metodología online.

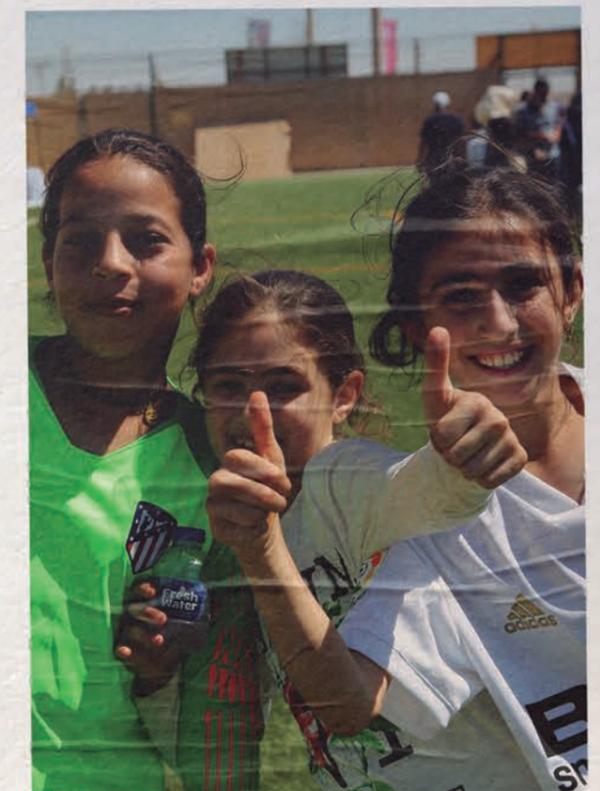
**“Puedo decir que el proyecto me he beneficiado en la mejora de la felicidad personal y en la mejora profesional. Los aspectos psicológicos y sociales trabajados a través del fútbol han mejorado el comportamiento de los niños.”** – Entrenador del Getafe CF (Za'atari)

## 6.3 Comprometidos con la sociedad

### 6.3.1 Fundación LaLiga en el mundo

PROYECTOS	¿DÓNDE?	¿QUÉ?	IMPACTOS
<p><b>Liga de Fútbol Rural de Anantapur</b> Fundación Vicente Ferrer</p> 	<p><b>Anantapur, ciudad ubicada al norte de la India.</b></p> <p>En colaboración con el Departamento de Fútbol Femenino.</p>	<p>Competición de fútbol base rural que organiza la Fundación Vicente Ferrer desde la temporada 2014/15.</p>	 <p>Promueve el empoderamiento de la juventud rural perteneciente a la comunidad, así como la igualdad y la integración de género.</p> <p>Contribuye a generar espacios alternativos de ocio para más de 2.000 niños y niñas al año.</p>
<p><b>LaLiga Valores y Oportunidad</b></p> 	<p><b>El Salvador.</b></p> <p>En colaboración con el Gobierno de la República de El Salvador y el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social.</p>	<p>Coordinación y apoyo para la correcta instauración de 262 escuelas deportivas a lo largo del país.</p>	 <p>Fomenta iniciativas orientadas a la inclusión, la inserción laboral, la educación ambiental y el emprendimiento.</p> <p>Durante el transcurso del proyecto, se contribuirá a la capacitación de más de 3.000 profesionales.</p>

*“El entrenamiento que recibí de los talleres de LaLiga realmente me ayudó a realizar entrenamientos e interactuar con otros. Ahora puedo decir que ayudar a las niñas en mi pueblo me ha hecho más segura de lo que era.”* – Anusha, entrenadora voluntaria de Atmakur FC (Anantapur)



## 6.3 Comprometidos con la sociedad

### 6.3.2 Fútbol Femenino<sup>10</sup>

**LaLiga**, a través de su **Departamento de Fútbol Femenino**, ejerce como embajador y muestra su corresponsabilidad como institución deportiva con el talento femenino en el ámbito del fútbol profesional español. El Departamento de Fútbol Femenino ha asumido labores de dinamización mediante la organización de programas formativos y encuentros con directivos de Clubes y SADs y ligas para apalancarse en el intercambio de conocimiento y de mejores prácticas disponibles en modelos de gestión.

De la mano de los Clubes y SADs, se llevan a cabo diversas estrategias e iniciativas con el objetivo de impulsar y profesionalizar la competición, generar valor, aumentar la visibilidad y fomentar la expansión internacional de la competición y sus participantes.

A lo largo de este año, se han celebrado jornadas formativas presenciales -en ámbitos como el impacto en redes sociales y entornos digitales, marketing, valor de la marca o experiencia del fan- con una media de 59 Clubes y SADs participantes en cada sesión, lo que supone un incremento del 136% respecto a la participación media registrada para la temporada 2018/19.

También se han ofertado sesiones online con una selección de contenidos de un nuevo curso dirigido a entrenadores y entrenadoras denominado **“Metodología LaLiga de Entrenamiento en Fútbol Femenino”**.

Entre las entidades colaboradoras de **LaLiga**, destaca la Asociación de Clubes y SADs de Fútbol Femenino (ACFF), creada en noviembre de 2015. Esta Asociación, con un total de 78 Clubes y SADs miembros, se ha convertido en un actor clave a la hora de implementar y desarrollar diferentes estrategias y acciones que contribuyen al progreso y la difusión del fútbol femenino en España.



La ACFF, con el apoyo estructural y financiero de **LaLiga**, articula un programa de apoyo al desarrollo focalizado en dos líneas de actuación: la profesionalización de las estructuras de Clubes y SADs y la promoción y difusión del fútbol femenino. Un total de 67 Clubes y SADs han experimentado hasta el momento los beneficios de este programa.

<sup>10</sup> La organización de las competiciones oficiales relacionadas con el fútbol femenino recae sobre la Real Federación Española de Fútbol (RFEF).

#### Impulsar y profesionalizar

##### Concepto

La profesionalización del sector ha sido uno de los grandes ejes estratégicos del proyecto. LaLiga ha colaborado activamente junto a la ACFF, con el fin de sentar las bases de un crecimiento sostenible.

##### Acciones específicas

Divulgación de recursos y conocimiento relacionado con el reglamento de Fair Play Financiero con vistas a lograr una adaptación a las competiciones de fútbol femenino.

#### Aumento de visibilidad

##### Concepto

LaLiga ha dedicado numerosos recursos para dar a conocer el fútbol femenino a la sociedad, poniendo a disposición de esta disciplina sus canales de comunicación.

##### Acciones específicas

Difusión de contenido relacionado con la competición (horarios, clasificaciones, las fichas de los equipos y jugadoras...).

Lanzamiento de tres campañas con la aspiración de visibilizar el fútbol femenino:  
#WeSpeakTheSameGame  
#SoyFutbolista  
#PorUnFutbolAunMasGrande

### Pilares de LaLiga para el empoderamiento del Fútbol Femenino

#### Creación y valor

##### Concepto

Proyecto de cuidado y homogeneización de la imagen y del contenido audiovisual relativo al fútbol femenino, prestando especial atención a la experiencia del aficionado.

##### Acciones específicas

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

##### Concepto

Impulso al proceso de expansión geográfica del fútbol femenino, marcando el camino a seguir en el panorama global para la creación de un producto de valor.

##### Acciones específicas

Establecimiento de alianzas con ligas, federaciones e instituciones internacionales. Colaboraciones con organizaciones de países que comparten la visión de LaLiga, como Dinamarca, México o Kuwait.

### Contribución de LaLiga a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas



**LaLiga** impulsa el papel del fútbol femenino mediante las aportaciones de su departamento dedicado a esta disciplina deportiva. Así, da respuesta a las necesidades existentes en términos de igualdad de género, demostrando su compromiso voluntario con la meta 5.9, que aboga por **“aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles”**.

## 6.3 Comprometidos con la sociedad

### 6.3.3 LaLigaSports: el compromiso de LaLiga con el deporte

**LaLigaSports** surgió en 2016 con la voluntad de reforzar el compromiso de **LaLiga** con el deporte español en general, contribuyendo a la profesionalización y la transformación digital del conjunto de federaciones deportivas para situarlas en la vanguardia mundial.

El objetivo último de la iniciativa es generar nuevas sinergias que ayuden a mejorar las condiciones del deporte y de los deportistas españoles, favoreciendo su crecimiento profesional, económico y humano.

Desde el inicio de este proyecto, **LaLiga** ha destinado más de 12,5 millones de euros y otros recursos humanos y materiales al proyecto, además de aportar su conocimiento y experiencia.

La generación de contenido audiovisual y en redes sociales es un recurso fundamental para **LaLiga**, que también juega un papel relevante en el desarrollo de las estrategias de negocio de las Federaciones.

Haga clic [aquí](#) para conocer más acerca de la actividad de este departamento durante la última temporada.

#### Impactos, promoción y divulgación del contenido de LaLigaSports TV durante la temporada en curso

43,7 mil  
nuevos seguidores

4,3 millones  
de reproducciones

5.900  
eventos  
por streaming



6.806  
nuevos seguidores

24 millones  
de impresiones



LaLiga  
Sports



298 miles  
de emisiones



64  
federaciones  
convencidas

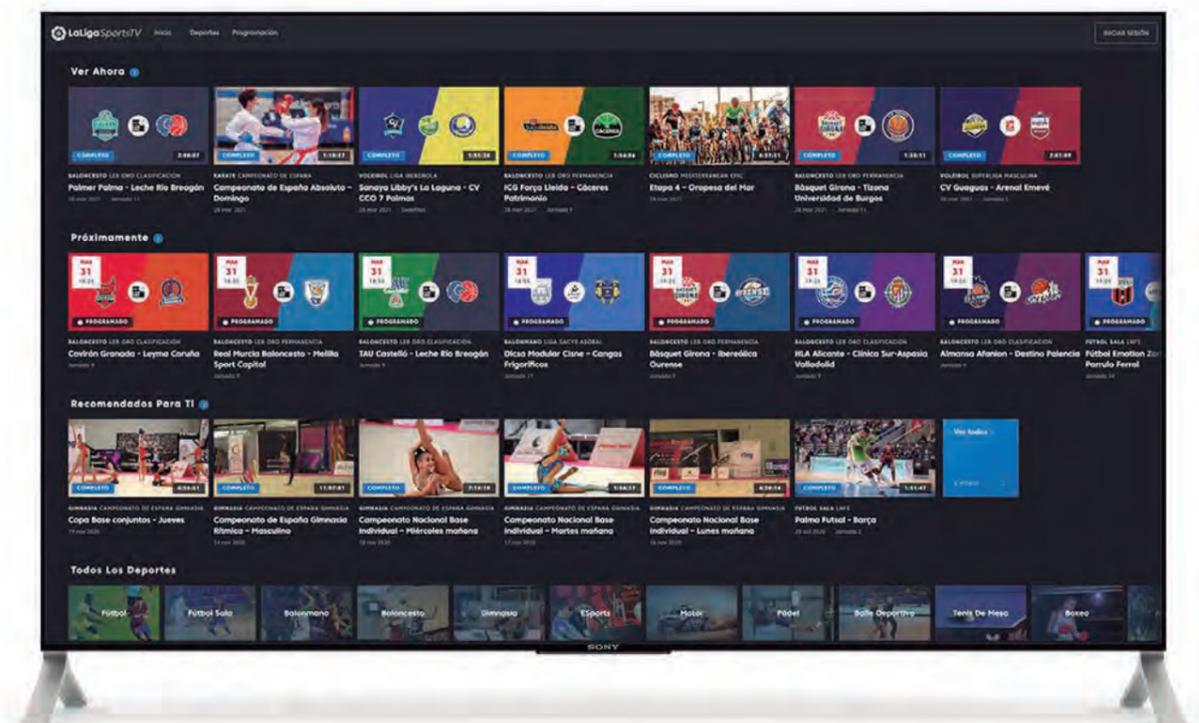


298 miles  
de visitas a la web

El trabajo conjunto con las Federaciones se ha implementado a través de los siguientes vectores: generación de conocimiento, formación para la profesionalización, innovación y comunicación digital y expertise audiovisual. En línea con los mismos, **LaLiga** trabaja con las Federaciones para garantizar la difusión de contenido que anteriormente no llegaba a ofertarse al público, facilitando las herramientas necesarias para elaborar un producto sólido y de valor.

Entre estas herramientas destaca **LaLigaSports TV**, una plataforma multidispositivo que retransmite las principales competiciones de las Federaciones deportivas españolas de manera gratuita. A través de la misma, **LaLiga** pretende cambiar el modo en el que los aficionados disfrutan del deporte, estableciendo un espacio donde las Federaciones ganen visibilidad y puedan difundir sus contenidos.

La plataforma está basada en un modelo que permite la distribución masiva de contenido, abriendo un espacio de encuentro para Federaciones y fans. La misma sirve de vía para que fans del deporte puedan conocer nuevas formas de entretenimiento menos convencionales, generando comunidades que impulsen a la totalidad del mundo del deporte. Además, ofrece un canal exclusivo para cada Federación gestionado de forma autónoma por estos organismos, donde pueden obtener información sobre su audiencia real que les permite diseñar estrategias de fidelización y captación a la vez que establecen las bases de un modelo futuro de patrocinio e ingresos que empujen el desarrollo del deporte.



## 6.3 Comprometidos con la sociedad

### 6.3.3 LaLigaSports: el compromiso de LaLiga con el deporte

Durante el confinamiento, **LaLiga** reunió a 20 grandes artistas y 20 jugadores de **LaLiga Santander** en un festival virtual 100% benéfico. Fue emitido en el mes de marzo de forma simultánea en todo el mundo a través de los canales de **LaLiga** y de la OTT **LaLigaSports TV**, superando los 50 millones de videntes.

Este evento, organizado junto a Banco Santander y Universal Music, supuso la recaudación de 1 millón de mascarillas y más de 1 millón de euros que se destinaron exclusivamente a la adquisición de material sanitario para cubrir las necesidades del sistema sanitario español.



#### Apoyo a los deportistas de alto nivel

La Oficina del Deportista se creó en 2018 con el objetivo de desarrollar un programa orientado a deportistas españoles de alto nivel para apoyarlos y ofrecerles un soporte más allá del ámbito económico. De este modo, la oficina elabora planes específicos y adaptados a cada deportista, enfocándose en la creación y la gestión de la marca personal de cada uno de ellos a fin de favorecer su exposición mediática y otorgar mayor visibilidad a la práctica deportiva.

En la actualidad, un total de ocho deportistas –entre los que se encuentra Carolina Marín o Javier Fernández– de disciplinas con un alcance limitado en nuestro país se benefician del patrocinio directo de LaLigaSport. Desde la creación de la oficina, son más de 80 deportistas de élite los que han participado en iniciativas impulsadas por la misma.

En el ámbito internacional, **LaLigaSports** ha alcanzado un elevado grado de madurez que se traduce en más de 40 iniciativas específicas en 28 países.

## 6.3 Comprometidos con la sociedad

### 6.3.4 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, así como a las fundaciones de sus Clubes y SADs/SADs afiliadas. Hasta la fecha de hoy, **LaLiga** ha contribuido económicamente a estas entidades siguiendo lo enunciado en las disposiciones legales vigentes:

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

Con la entrada en vigor la actual temporada del nuevo RD-Ley 15/2020, más conocido como “**Pacto de Viana**”, **LaLiga** afronta nuevos compromisos para con estas instituciones y sus contribuciones económicas a las mismas tendrán que contemplar nuevos criterios:

#### RFEF

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.

- Por medio de los acuerdos alcanzados con la RFEF, se pretende fortalecer el fútbol de formación y el desarrollo del fútbol aficionado.
- Recientemente, han acordado la creación común de un fondo de contingencia de 10 millones de euros con el objeto de ayudar a los deportistas más vulnerables.

#### CSD

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.

- Canalizado por el CSD, se ha cubierto la protección social de jugadores/as de fútbol aficionado y se ha ampliado el destino de recursos económicos a los deportistas de Alto Nivel.
- Fruto del nuevo RD-Ley, una parte de los recursos generados por derechos audiovisuales se destinarán al resto de deportes federados mediante un incremento en las cuotas destinadas al CSD.

#### AFE

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.

- 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.

Asimismo, a raíz del Pacto de Viana, **LaLiga** se compromete a trabajar conjuntamente y de forma coordinada en el exterior con RFEF y CSD para contribuir a la reputación de España y al fortalecimiento de nuestra imagen ligada al deporte. A esto se suma el acuerdo con la RFEF de redactar un código de conducta del fútbol, aplicable a sus gobiernos corporativos y terceros, que funcione de referencia para otros deportes profesionalizados.

En la siguiente tabla se puede observar un desglose de las aportaciones realizadas, fruto de las anteriores disposiciones, durante la temporada 2019/20:

<b>AFE</b>	<b>11.545.729 €</b>
Ayudas a la promoción del movimiento asociativo 0,5% AFE	8.345.729 €
Fines benéficos y al normal desarrollo de la actividad de la Asociación AFE	3.200.000 €
<b>CSD</b>	<b>25.037.186 €</b>
Contribución a la participación de deportistas en competiciones internacionales	16.691.457 €
Contribución a la protección social de los deportistas de Alto Nivel	
Contribución a la protección social en el fútbol aficionado 0,5% (2ª B y FF)	8.345.729 €
<b>RFEF</b>	<b>25.423.053 €</b>
Contribución solidaria al desarrollo de fútbol aficionado 1%	16.691.457 €
Convenio de coordinación ayudas al fútbol base	8.731.596 €
<b>TOTAL<sup>11</sup></b>	<b>62.005.968 €</b>

#### Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030



**LaLiga** cuenta con una serie de alianzas en distintos ámbitos de actuación como, por ejemplo, en procedimientos contra la piratería, junto a organismos gubernamentales como el Ministerio de Cultura y la Policía Nacional y diversas entidades de carácter privado. Otras alianzas incluyen la aplicación de los Derechos de propiedad intelectual junto con la Comisión Europea y la organización de las competiciones de fútbol junto con el Consejo Superior de Deportes, la Asociación de Futbolistas Españoles, y la Real Federación Española de Fútbol.

Mediante estas alianzas, **LaLiga** contribuye significativamente a la meta 17.17, que habla de “**fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas**”.

<sup>11</sup> Estas aportaciones no contemplan los compromisos incluidos en el nuevo RD-Ley 15/2020.

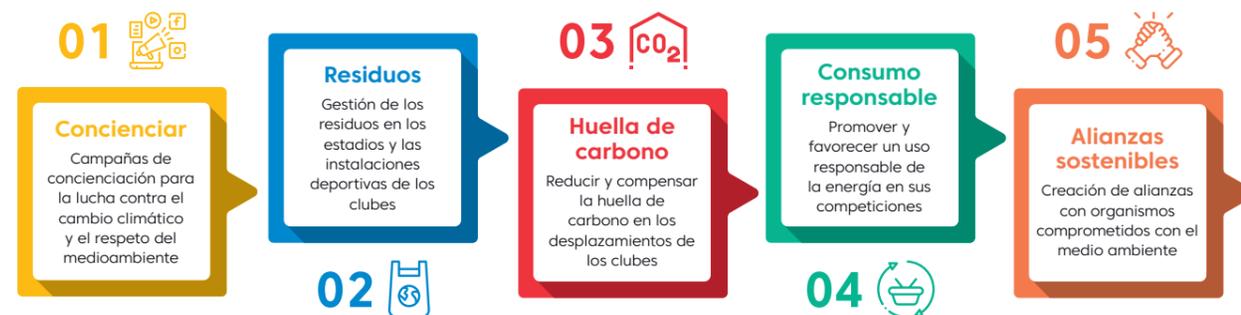
## 6.4 Corresponsabilidad en la protección ambiental

**“Cada vez más, la perspectiva ambiental es una cuestión de interés en las agendas de LaLiga y los Clubes y SADs de fútbol profesional.”**

LaLiga trabaja en la actualidad el despliegue de la gestión ambiental en toda su actividad como institución que aspira a ser un referente en el ámbito de la sostenibilidad y la promoción de buenas prácticas ambientales entre los Clubes y SADs del fútbol profesional.

Así, durante la temporada 2019/20 LaLiga ha reforzado su compromiso con el medio ambiente y la lucha contra el calentamiento global, presentando sus cinco pilares de la gestión ambiental en el marco de la vigesimoquinta Conferencia de las Partes (COP 25), celebrada durante el mes de diciembre de 2019 en Madrid.

### • • • • • Pilares de la gestión ambiental • • • • •



### Contribución de LaLiga a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas



Mediante el compromiso adquirido con la COP 25 y las acciones desplegadas durante los meses de noviembre y diciembre, LaLiga responde a las necesidades de la meta 13.3, basadas en **“mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana”**.

## 6.4.1 LaLiga comprometida con las mejores prácticas

El crecimiento de la plantilla durante los últimos años ha supuesto un incremento del impacto ambiental de LaLiga en términos absolutos. Esta evidencia ha llevado a la Asociación a implementar varias iniciativas con el propósito de convertir la sede central de Madrid, ubicada en la calle Torrelaguna, en una “oficina verde” en la que exista una coherencia en el uso y gestión de los recursos para minimizar sus impactos en el medio natural.

### • • • • • Principales magnitudes medio ambientales • • • • •



### Consumo de energía y emisiones

Durante la temporada 2019/20, el consumo energético de LaLiga en sus oficinas de España<sup>12</sup> ha ascendido a 600.749 kWh<sup>13</sup>. Más allá, y como novedad en esta temporada, la información recabada ha servido para calcular la cantidad de gases de efecto invernadero emitidos al ambiente, siguiendo las directrices del estándar GHG Protocol. Así, la huella de carbono de LaLiga para el presente curso es de 114,14Tn de CO<sup>2</sup> equivalente<sup>14</sup>.

### Gestión de residuos

LaLiga garantiza la recogida selectiva de residuos generados a raíz de la actividad de sus oficinas. Con este fin, se han instalado estaciones de reciclaje para el papel y el cartón, el plástico, los envases y los deshechos en sus oficinas. Además, se han eliminado las botellas de agua del día a día, con el objetivo de reducir el consumo de envases plásticos de un solo uso de la organización y dando un paso más hacia su objetivo de convertirse en una “oficina verde”.

### Reciclaje de vidrio

LaLiga ha firmado recientemente un acuerdo con Ecovidrio, la entidad sin ánimo de lucro encargada de la gestión del reciclado de envases de vidrio en España. A mayores de este compromiso, las dos entidades colaboran en la difusión de una campaña a través de las redes sociales de LaLiga para concienciar acerca de los beneficios medioambientales del reciclaje de vidrio.

<sup>12</sup> LaLiga dispone de dos oficinas ubicadas en Madrid. La central está ubicada en Torrelaguna 60 y las dedicadas al servicio de gestión de seguridad en estadios (SEPSAU) en Josefa Valcárcel 3.

<sup>13</sup> La comparabilidad respecto a las cifras del anterior curso no es posible debido a cambios en los criterios empleados para el cálculo, entre los que destaca la inclusión de los consumos relativos a las oficinas de la SEPSAU.

<sup>14</sup> El equivalente de CO<sup>2</sup> o equivalente de dióxido de carbono (CO<sup>2</sup>eq o Carbon Dioxide Equivalent, en inglés), es una medida en toneladas de la huella de carbono. En el alcance de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) sólo se consideran las emisiones indirectas (alcance 2).

## 6.4 Corresponsabilidad en la protección ambiental

### 6.4.2 El camino hacia un fútbol profesional ambientalmente responsable

Los 848 eventos deportivos organizados anualmente, junto con la operativa diaria de los Clubes y SADs, conllevan un importante impacto sobre el medio ambiente. Por ello, **LaLiga** promueve entre dichas entidades la importancia de la sostenibilidad y el respeto por el medio ambiente.

**LaLiga** ha invitado a lo largo de la temporada a los Clubes y SADs/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 poner en marcha en cuanto a prácticas medioambientales. Durante estas sesiones, los Clubes y SADs tuvieron la oportunidad de poner en común algunos de sus casos de éxito y acciones que han acometido.

Los esfuerzos se enfocan durante el trabajo con los Clubes y SADs en los siguientes cuatro aspectos ambientales: emisiones, residuos, agua y construcción sostenible.



#### Cálculo de la Huella de Carbono

A modo de impulso de la gestión ambiental de los Clubes y SADs, **LaLiga** ha incluido en su manual de buenas prácticas un bloque dedicado exclusivamente al medio ambiente y las buenas prácticas relacionadas.

Dentro de esta guía de referencia, los Clubes y SADs disponen de una herramienta que facilita el cálculo de la huella de carbono de una entidad deportiva. Esta herramienta considera las diferentes instalaciones que suponen fuentes de impacto significativas a nivel de consumos de energía e incorpora los factores de emisión necesarios para un cálculo preciso del total de las emisiones directas (alcance 1 y 2) e indirectas (alcance 3).

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

#### •••• Mejores prácticas implementadas por los Clubes y SADs afiliados de LaLiga ••••



- La nueva ciudad deportiva del Betis –actualmente en construcción– incorporará medidas de eficiencia energética para reducir los consumos, entre las que destaca el acceso restringido a coches eléctricos.
- La ciudad ha sido diseñada contemplando criterios bioclimáticos: control solar, ventilación natural, sistemas eficientes de reducción de consumo, reutilización del agua, energías alternativas e integración paisajística.
- Además, el club se ha adherido durante esta temporada a “Neutralidad Climática Ahora”, iniciativa de la ONU.



- Iniciativa para impulsar el reciclaje entre los aficionados al finalizar los partidos, mediante la entrega de recipientes biodegradables para depositar las cáscaras de pipas en los contenedores habilitados dentro del estadio.
- Estos recipientes son reutilizados como abono para las tierras de Guipúzcoa, evidenciando que las iniciativas de economía circular y los eventos deportivos son compatibles.



- Instalación en 2019 de papeleras para la gestión de los residuos generados tanto en su sede social como en el estadio Abanca Balaidos y su área de entrenamientos de A Madroa.

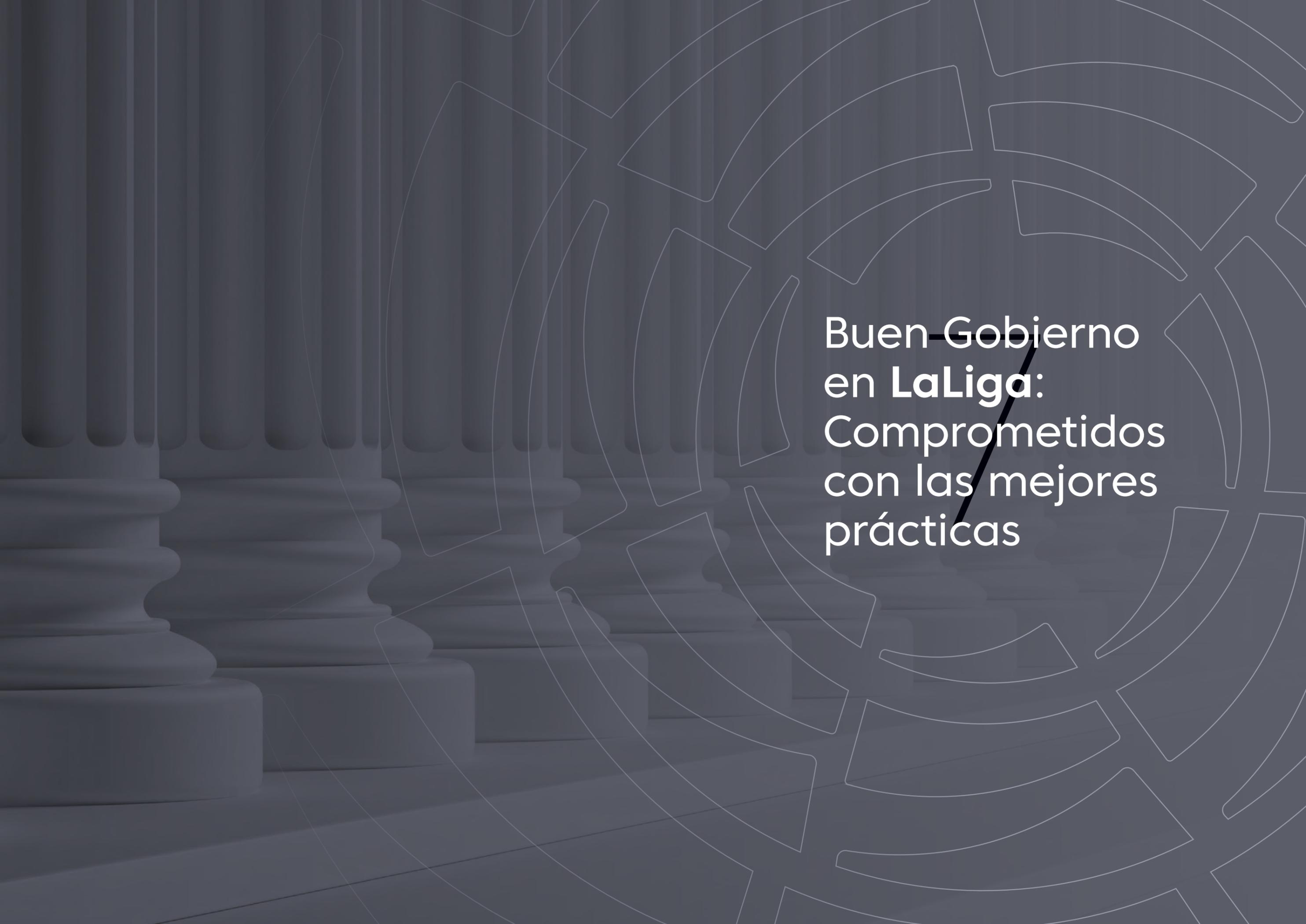


- El Nuevo San Mamés ha sido el primer campo de fútbol en todo Europa en conseguir la certificación de edificio sostenible LEED -Leadership in Energy and Environmental Design- la más importante a nivel internacional en esta materia.

#### Contribución de LaLiga a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas



**LaLiga** es consciente del gran impacto directo o indirecto en el medio ambiente que generan los Clubes y SADs. Mediante acciones dirigidas a fomentar la movilidad y construcción sostenible o la gestión de residuos, aporta a la meta 11.6, que se basa en **“reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo”**. Además, **LaLiga** promueve prácticas de mejora de eficiencia energética entre los Clubes y SADs que forman **LaLiga**, incrementando el número de estadios que actualizan los suministros energéticos hacia fuentes más sostenibles, contribuyendo a la meta 7.2 **“aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas”**.



Buen Gobierno  
en **LaLiga**:  
Comprometidos  
con las mejores  
prácticas

## 7.1 Estructura de gobierno y administración de LaLiga

**“Los comportamientos de LaLiga están alineados con las mejores prácticas de responsabilidad, ética, transparencia y responsabilidad así como con el máximo respeto a la Ley.”**

Es por ello por lo que **LaLiga** cree en los valores nobles del deporte no sólo en el terreno de juego sino también fuera de él, empezando por el buen comportamiento ético y de gobierno de todos los actores que forman la organización.



## Estructura de gobierno de LaLiga

**LaLiga** se regula por sus Estatutos Sociales, el Reglamento General y el Reglamento para la Retransmisión Televisiva, que fueron aprobados por el máximo órgano de gobierno, la Asamblea General, y ratificados por la Comisión Directiva del Consejo Superior de Deportes, artículos 10.2 b) y 41.3 de la Ley del Deporte. El artículo 6 de los Estatutos Sociales define la estructura de gobierno de **LaLiga** de la siguiente forma:

### ASAMBLEA GENERAL

Máximo órgano de gobierno de **LaLiga** y de expresión de la voluntad de los asociados.

#### Principales funciones:

- Aprueba las cuentas y presupuestos.
- Decide sobre la repercusión de gastos entre los miembros de **LaLiga**.
- Detalla las condiciones de inscripción en la Asociación y condiciones de participación en cada División.

**Presidente** El Presidente de **LaLiga**  
D. Javier Tebas Medrano

**Secretario** El Director Legal de **LaLiga**

**Miembros** Un representante de cada uno de los equipos inscritos en **LaLiga** al momento de celebrarse la Asamblea y que no se hallen suspendidos de su derecho de voto.



### JUNTAS DE DIVISIÓN

Órganos de las distintas competiciones profesionales organizadas por **LaLiga**.

#### Principales funciones:

- Aprobar la distribución entre Clubes de los fondos económicos para cada División.
- Aprobar el calendario de fechas y horarios de competición que afecten a su División.
- Estudiar y aprobar modificaciones de aplicación a las competiciones cuando sólo afecten a la División que adopte el acuerdo.

**Presidente** El Presidente de **LaLiga**  
D. Javier Tebas Medrano

**Secretario** El Director Legal de **LaLiga** y el Director General Corporativo.

**Miembros** Los representantes de cada una de las Sociedades Anónimas Deportivas o Clubes que estén inscritos en la misma competición.



### COMISIÓN DELEGADA

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**.

#### Principales funciones:

- Solicitar la convocatoria de Asamblea General.
- Ejecuta los acuerdos adoptados por la Asamblea General y/o las Juntas de División.

**Presidente** El Presidente de **LaLiga**  
D. Javier Tebas Medrano

**Secretario** D. Miguel Ángel Gil Martín (1º)  
y Dª Patricia Rodríguez Barrios (2º)

**Miembros** Doce representantes de las Sociedades Anónimas Deportivas y Clubes elegidos, en la forma prevista por el Reglamento General, por las Juntas de División (seis miembros por cada Junta).



### DIRECCIÓN GENERAL CORPORATIVA

El Director General Corporativo de **LaLiga** es la persona designada por la Comisión Delegada supervisa las actividades y funciones de cada una de las Direcciones, Departamentos y servicios de **LaLiga**.

Actualmente, el Director General Corporativo de **LaLiga** es D. José Guerra Álvarez, nombrado en enero de 2020 por la Comisión Delegada a propuesta del Presidente en sustitución a D. Javier Gómez Molina.

Haz **clik aquí** para conocer más a nuestro Director General Corporativo.



### PRESIDENCIA

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

La presidencia de **LaLiga** por D. Javier Tebas Medrano desde 2013, se ha basado en tres pilares fundamentales: el control económico, la venta centralizada de derechos audiovisuales y la estrategia de internacionalización.

Haz **clik aquí** para conocer más a nuestro Presidente.



### OTROS ÓRGANOS DE LALIGA

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

## 7.1 Estructura de gobierno y administración de LaLiga

### Retribuciones de alta dirección<sup>15</sup>

Las retribuciones<sup>16</sup> de los Órganos de Gobierno y administración de **LaLiga** se sustentan bajo los siguientes principios recogidos en los artículos 6 y 7 del Código de Buen Gobierno:

- 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**.

#### El papel de D. Javier Gómez en el relanzamiento económico de la competición

A finales de 2019, el entonces **Director General Corporativo, D. Javier Gómez**, abandonó su puesto en **LaLiga**. Gracias a su labor desempeñada desde 2013, **LaLiga** ha logrado implementar un sistema de control económico estricto que ha permitido acelerar el saneamiento de las entidades que hoy otras ligas de Europa quieren replicar.

<sup>15</sup> 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**.

<sup>16</sup> Cuando se conozcan los salarios relativos al presidente y el director general corporativo, se publicarán en el área de transparencia de la web de **LaLiga**.

## 7.2 El cumplimiento y la transparencia en LaLiga

**“Para LaLiga, el creciente interés social por el buen gobierno corporativo, la ética y la transparencia en los negocios representa una de las mayores oportunidades de creación de valor.”**

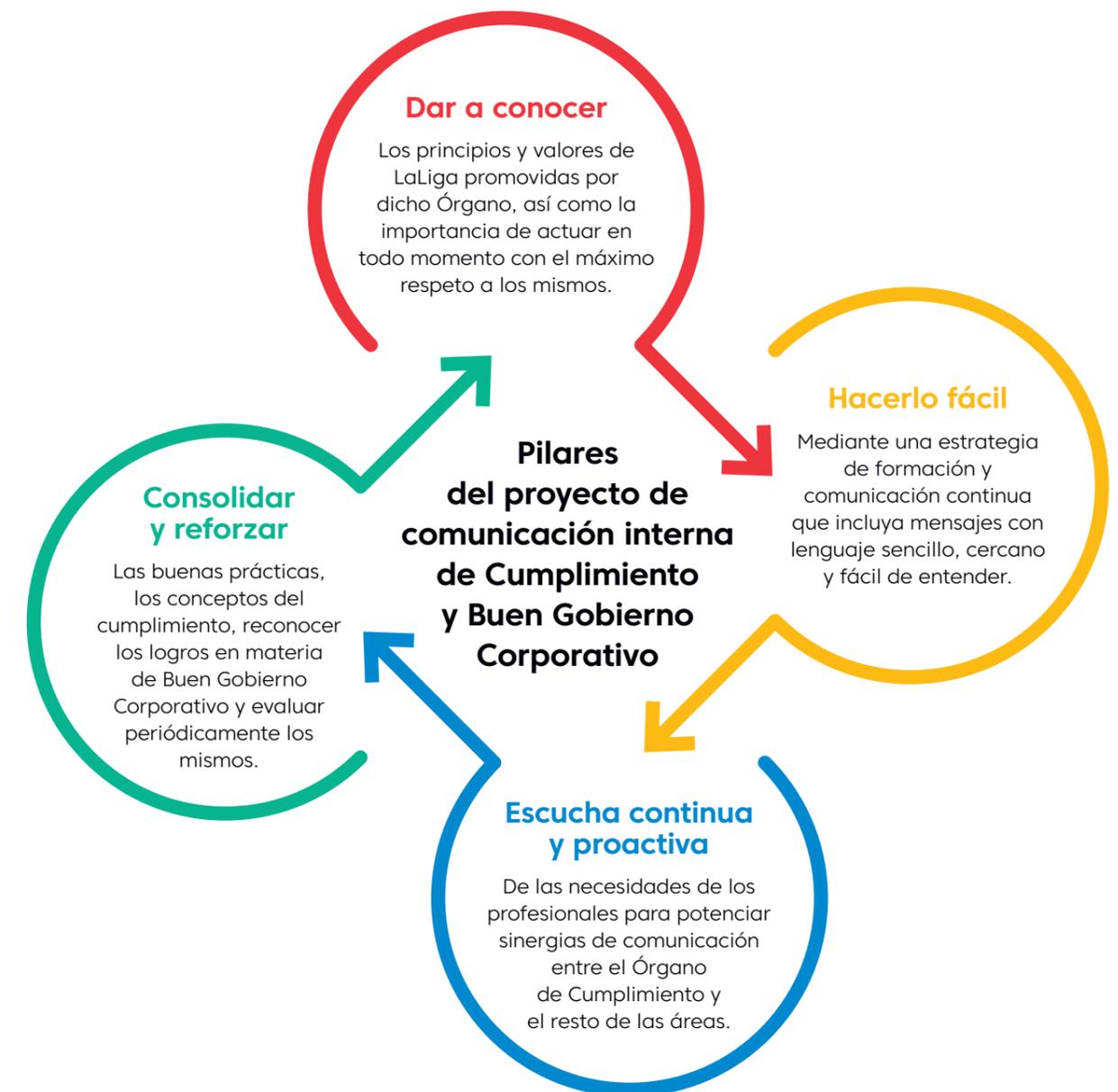
El éxito empresarial no se limita al estrictamente económico, sino también el vinculado con su reputación empresarial en general y la percepción de cada uno de sus grupos de interés en particular. En este sentido, las actividades de Cumplimiento Normativo, Control Interno y Buen Gobierno Corporativo representan un objetivo prioritario de gestión cada temporada, y por ello **LaLiga** cuenta con una serie de políticas, procedimientos y protocolos de actuación, 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**.
- Manual de Funciones del Órgano de Cumplimiento.
- 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.

La comunicación interna es fundamental para consolidar la concienciación y el compromiso de todos los profesionales que integran la Organización, con los valores y principios establecidos en el Código Ético de la misma. Es por ello por lo que, durante la temporada 19/20, se ha desarrollado un proyecto de comunicación interna con múltiples actividades orientadas hacia la consolidación de una auténtica cultura de cumplimiento en la organización.

Además de la comunicación interna, **LaLiga** ha desarrollado un Plan Anual de Formación que integra contenidos formativos de carácter obligatorio tanto en modalidad presencial como online, sobre Cumplimiento Normativo, Control Interno, Protección de Datos y Seguridad de la Información.

Finalmente, en materia de transparencia, **LaLiga** mantiene una estrecha colaboración con diversas organizaciones, fruto de la cuales se han establecido importantes avances en materia de transparencia sobre la gestión tanto en **LaLiga** como en los Clubes que integran la misma.



### EL PORTAL DE TRANSPARENCIA DE LALIGA

#### Colaboración con Transparencia Internacional

Fruto de esta colaboración se han establecido importantes avances en materia de transparencia sobre la gestión tanto en **LaLiga** como en los Clubes y SADs que integran la misma. De hecho, en dicho contexto de colaboración TI-E creó un índice de transparencia de los Clubes y SADs que forman parte de **LaLiga**, denominado INFUT.

#### Participación en el Foro de Integridad Corporativa

La finalidad última del Foro es poder ofrecer desde la sociedad civil, en colaboración directa con el sector empresarial y privado, las mejores iniciativas que permitan avanzar en el posicionamiento de las empresas españolas como referentes en materia de cultura empresarial y transparencia en el ámbito nacional e internacional.



# Anexos

## Anexo I Acerca de este informe

**LaLiga**, en aras de la transparencia pública por segundo año consecutivo su Informe de Responsabilidad Corporativa, 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 en su totalidad.

En la elaboración de este informe se han utilizado los principios de referencia de los Estándares de Global Reporting Initiative (GRI), 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 este real decreto, realiza un ejercicio de transparencia y buena voluntad, para 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**.

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 2019/20.

## Anexo II Estudio de Materialidad [102-46]

**LaLiga** ha llevado a cabo la actualización de su análisis de materialidad con el objetivo de conocer aquellos asuntos de mayor relevancia para la organización.

### ••••• Proceso de actualización de su estudio de materialidad •••••



### ••••• Identificación de los asuntos relevantes •••••

Para realizar el proceso de identificación de los asuntos prioritarios se han seguido las recomendaciones recogidas en los Estándares de **Global Reporting Initiative (GRI)**, **Sustainability Accounting Standards Board (SASB)** y **Dow Jones Sustainability Index (DJSI)** identificando las tendencias más relevantes que afectan a **LaLiga**.

### ••••• Valoración de los asuntos relevantes •••••

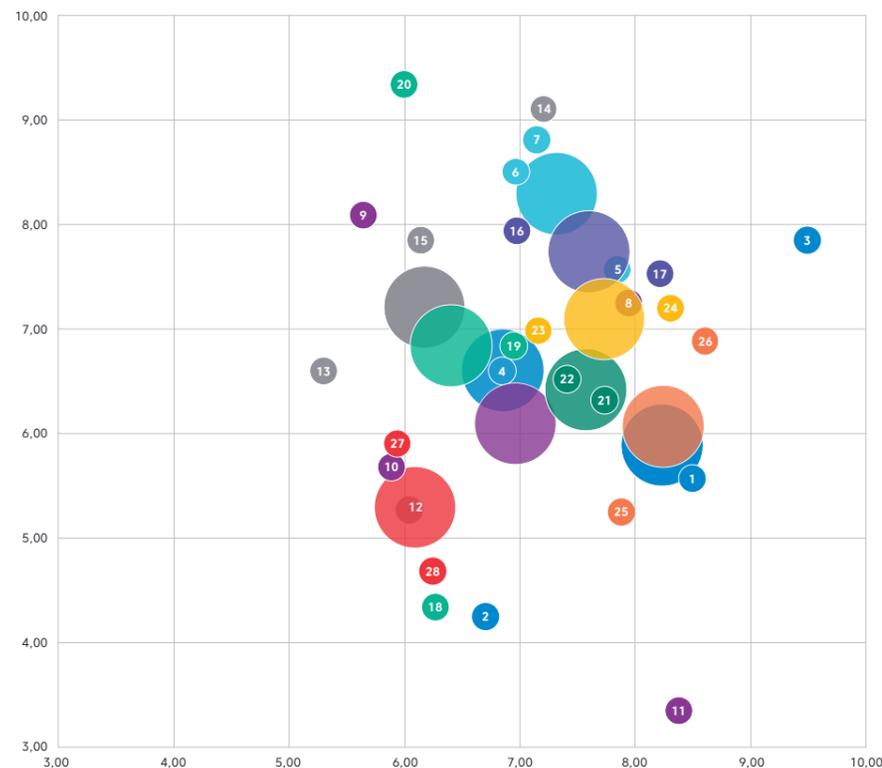
PERSPECTIVA INTERNA	PERSPECTIVA EXTERNA
<p style="text-align: center;"><b>CUESTIONARIOS A CLUBES Y SADS Y AL COMITÉ DE DIRECCIÓN</b></p> <p>Envío a una muestra representativa para puntuar (del 1 al 10) la relevancia para la organización de los subtemas que componen los asuntos relevantes.</p>	<p style="text-align: center;"><b>INFORME SOBRE DESARROLLO SOSTENIBLE 2019 (SDG INDEX)</b></p> <p>Empleado para otorgar una puntuación a los subtemas en función del grado de consecución y madurez de cada uno de los objetivos de las Naciones Unidas en España.</p>
<p style="text-align: center;"><b>GUÍA DE CLUBES SOSTENIBLES</b></p> <p>Integración de los asuntos relevantes en materia de gestión incluidos en este manual de referencia para Clubes y SADS.</p>	<p style="text-align: center;"><b>PONDERACIONES GRI Y SASB</b></p> <p>Valoración de los subtemas en función de lo enunciado por los estándares de reporte para el sector y la industria de <b>LaLiga</b>.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX (DJSI)</b></p> <p>Puntuación de los subtemas conforme a las ponderaciones empleadas para la industria a la que pertenece <b>LaLiga</b>.</p>

## Anexo II Estudio de Materialidad [102-46]

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

### ••••• Matriz de materialidad •••••

<b>Desempeño económico</b>	<b>Eco-eficiencia operacional</b>
1 Crecimiento económico	16 Reducción del consumo energético y de agua
2 Internacionalización	17 Eventos sostenibles
3 Incremento del valor de la competición	<b>Innovación</b>
<b>Supervisión financiera de los clubes</b>	18 Transformación digital
4 Control financiero de los clubes	19 Innovación y digitalización en servicios
<b>Cumplimiento</b>	20 Innovación y diversificación del producto audiovisual
5 Ética y Transparencia	<b>Diversidad e Inclusión</b>
6 Anticorrupción y lucha contra los amaños	21 Igualdad y diversidad
7 Gobierno corporativo	22 No discriminación
<b>Promoción y cuidado del producto</b>	<b>Atracción y retención del talento</b>
8 Lucha contra la violencia	23 Desarrollo del capital humano
9 Ciberseguridad y protección de datos	24 Prácticas laborales
10 Lucha contra la piratería	<b>Seguridad y Salud</b>
11 Revalorización de la marca	25 Seguridad y Salud Ocupacional
<b>Relación con los grupos de interés</b>	26 Protocolos de emergencias ante crisis
12 Relación con las administraciones públicas, proveedores	<b>Contribución a la comunidad</b>
13 Relación con RFEF, AFE y CSD	27 Impacto socioeconómico y acción social
14 Relación con los clubes	28 Promoción, fomento y desarrollo del deporte y sus escuelas
15 Relación con el consumidor	



## Anexo II Estudio de Materialidad [102-46]

### ••••• Priorización de los asuntos materiales •••••



### Anexo III Análisis de la contribución a los ODS

En su compromiso con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, **LaLiga** centra su estrategia en promover el desarrollo de un fútbol responsable y sostenible alineado con las mejores prácticas del sector. Para ello, ha identificado aquellas iniciativas, programas y medidas concretas que impulsan su contribución a los objetivos de la Agenda 2030.

	¿QUÉ?	¿A QUÉ METAS CONTRIBUIMOS?	¿CÓMO CONTRIBUIMOS?
<b>OBJETIVO 4</b> Educación de calidad 	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.	<b>Meta 4.1:</b> De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos.	<b>LaLiga</b> a través de su Fundación, ha creado <b>LaLiga Educa:</b> un proyecto socioeducativo basado en el fomento de valores a través de la práctica del fútbol y la enseñanza del español, con el fin de fomentar el desarrollo educativo y social entre jóvenes en riesgo de exclusión social en la ciudad de Tetuán, Marruecos.
<b>OBJETIVO 5</b> Igualdad de género 	Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.	<b>Meta 5.9:</b> Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.	<b>LaLiga</b> , pese a no ser el organizador de las competiciones de fútbol femenino, impulsa el papel de éste mediante la creación de un departamento específico de fútbol femenino dentro de <b>LaLiga</b> , que, dotado de recursos y apoyado por el resto de los departamentos de la organización, ha desarrollado un plan estratégico con el objetivo de situar al fútbol femenino español a la vanguardia mundial.

	¿QUÉ?	¿A QUÉ METAS CONTRIBUIMOS?	¿CÓMO CONTRIBUIMOS?
<b>OBJETIVO 7</b> Energía asequible no contaminante 	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.	<b>Meta 7.2:</b> De aquí a 2030, aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas.	<b>LaLiga</b> promueve prácticas de mejora de eficiencia energética entre los clubes que forman <b>LaLiga</b> , incrementando el número de estadios que actualizan los suministros energéticos hacia fuentes más sostenibles.
<b>OBJETIVO 8</b> Trabajo decente y crecimiento económico 	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	<b>Meta 8.2:</b> Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.  <b>Meta 8.5:</b> De aquí a 2030, lograr el Tr y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.	<b>LaLiga</b> 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 la utilización de herramientas de Business Intelligence & Analytics. Gracias a esta iniciativa, <b>LaLiga</b> es capaz de medir el grado de cumplimiento efectivo de distintos objetivos y establecer modelos predictivos que permitan a la empresa tomar decisiones de una manera más efectiva.  En 2019, <b>LaLiga</b> junto con la Representación de los Trabajadores ha elaborado un Plan de Igualdad para sus empleados donde se expone su compromiso de profundizar en el establecimiento y desarrollo de políticas integradoras de la igualdad de trato y oportunidad entre hombres y mujeres.

### Anexo III Análisis de la contribución a los ODS

	¿QUÉ?	¿A QUÉ METAS CONTRIBUIMOS?	¿CÓMO CONTRIBUIMOS?
<b>OBJETIVO 8</b> Trabajo decente y crecimiento económico 	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	<b>Meta 8.6:</b> De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.	<b>LaLiga</b> dispone de su propia escuela de negocios, denominada <b>LaLiga Business School</b> , donde empleados de excelencia imparten asignaturas basadas en el negocio del fútbol. A través de esta, la patronal pone a disposición de sus equipos la posibilidad de acceder a una beca para uno de sus 4 másters universitarios.
<b>OBJETIVO 9</b> Industria innovación e infraestructura 	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.	<b>Meta 9.4:</b> De aquí a 2030, modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países tomen medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas.	<b>LaLiga</b> fomenta la formación a los clubes en materia de normativas aplicables y aseguramiento de que las instalaciones estén debidamente acondicionadas.
<b>OBJETIVO 10</b> Reducir la desigualdad 	Promover la legislación para reducir la desigualdad causada por motivos como el sexo, edad, discapacidad, raza, etnia o religión dentro de cada nación.	<b>Meta 10.2:</b> De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	<b>LaLiga Genuine</b> trabaja desde hace tres años en pro de la normalización de la práctica del fútbol en el colectivo de personas con discapacidad intelectual, sumando cada vez más organizaciones y particulares que desean aportar su grano de arena a la competición.

	¿QUÉ?	¿A QUÉ METAS CONTRIBUIMOS?	¿CÓMO CONTRIBUIMOS?
<b>OBJETIVO 11</b> Ciudades y comunidades sostenibles 	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.	<b>Meta 11.6:</b> De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo.	<b>LaLiga</b> es consciente del gran impacto directo o indirecto en el medio ambiente que generan los clubes debido a sus desplazamientos. Por ello, <b>LaLiga</b> , mediante su <b>Guía de Clubes Sostenibles</b> , fomenta la movilidad sostenible de los clubes mediante la medición de la huella de carbono de los clubes y la adaptación de métodos de transporte sostenibles.
<b>OBJETIVO 12</b> Producción y consumo responsable 	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.	<b>Meta 12.6:</b> Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.	Mediante su <b>Guía de Clubes Sostenibles</b> , <b>LaLiga</b> alienta a los clubes a abordar la sostenibilidad desde un enfoque estratégico y holístico. En esta Guía se incluyen las mejores prácticas en materia de sostenibilidad a adoptar por los clubes. Del mismo modo, ha desarrollado una <b>Herramienta de Autodiagnóstico</b> para medir la situación actual de cada club en materia de sostenibilidad.
<b>OBJETIVO 13</b> Acción por el clima 	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.	<b>Meta 13.3:</b> Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.	En la temporada actual <b>LaLiga</b> mostró su compromiso con la vigesimoquinta Conferencia de las Partes (COP 25), impulsando una serie de acciones de sensibilización y formación durante los meses de noviembre y diciembre orientadas a visibilizar la cumbre del clima.

### Anexo III Análisis de la contribución a los ODS

	¿QUÉ?	¿A QUÉ METAS CONTRIBUIMOS?	¿CÓMO CONTRIBUIMOS?
<b>OBJETIVO 16</b> Paz, justicia e instituciones sólidas 	Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas. Paz y justicia.	<b>Meta 16.1:</b> Reducir significativamente todas las formas de violencia y las correspondientes tasas de mortalidad en todo el mundo.	<b>LaLiga</b> está altamente implicada en la lucha contra la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte. En este sentido, <b>LaLiga</b> 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.
		<b>Meta 16.5:</b> Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas.	Internamente, <b>LaLiga</b> cuenta con una serie de políticas, procedimientos y protocolos de actuación y aspectos de cumplimiento entre los que se incluyen las medidas de prevención de corrupción y soborno. Además, en 2017 <b>LaLiga</b> publicó la Guía de Buenas Prácticas, que recoge la normativa y principios en relación con las apuestas, amaños y alteraciones de partidos, primas o incentivos por ganar, y ética deportiva; cuyo público es, además de <b>LaLiga</b> , las federaciones, ligas y deportistas españoles en general.

	¿QUÉ?	¿A QUÉ METAS CONTRIBUIMOS?	¿CÓMO CONTRIBUIMOS?
<b>OBJETIVO 16</b> Paz, justicia e instituciones sólidas 			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 <b>LaLiga</b> agiliza y enriquece la labor policial con información detallada del delito.
		<b>Meta 16.6:</b> Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.	El control económico es una pieza clave en la limpieza de la competición que tiene como objetivo <b>LaLiga</b> . La normativa implantada por <b>LaLiga</b> tiene su origen en el impulso por parte del <b>Fair Play Financiero</b> de la UEFA, y la principal diferencia con éste es el proceso del Control Económico "A Priori". Esta medida permite 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.

### Anexo III Análisis de la contribución a los ODS

¿QUÉ?	¿A QUÉ METAS CONTRIBUIMOS?	¿CÓMO CONTRIBUIMOS?
<p><b>OBJETIVO 17</b></p> <p>Alianzas para lograr los objetivos</p> 	<p>Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.</p>	<p><b>Meta 17.7:</b> Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.</p> <p><b>LaLiga</b> cuenta con una serie de alianzas en distintos ámbitos de actuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad y seguridad junto con DGJ.</li> <li>• Organización de las competiciones de fútbol junto con el Consejo Superior de Deportes, la Asociación de Futbolistas Españoles, y la Real Federación Española de Fútbol.</li> <li>• Aplicación de los Derechos de propiedad intelectual junto con la Comisión Europea.</li> <li>• Procedimientos contra la piratería junto con el Ministerio de Cultura.</li> <li>• Investigación de redes de piratería junto con las Fuerzas y cuerpos de Seguridad del Estado.</li> </ul> <p><b>Meta 17.19:</b> De aquí a 2030, aprovechar las iniciativas existentes para elaborar indicadores que permitan medir los progresos en materia de desarrollo sostenible y complementen el producto interno bruto, y apoyar la creación de capacidad estadística en los países en desarrollo.</p> <p><b>LaLiga</b> divulga públicamente la información y los datos de sostenibilidad corporativa y aumentar la responsabilidad, la transparencia y la calidad de datos. Además, ha construido sistemas de monitoreo e información contra estándares internacionales e indicadores comúnmente acordados. Finalmente, <b>LaLiga</b> ha elaborado la Guía de Clubes Sostenibles con el objetivo de apoyar iniciativas que promueven la divulgación y el uso de datos de desarrollo sostenible entre los clubes.</p>



## Anexo IV Índice EINF

Contenido	Página / Respuesta Directa	Estándar GRI
<b>Modelo de negocio</b>		
Breve descripción del modelo de negocio del grupo (entorno empresarial y organización)	24	102-2
Presencia geográfica	80	102-4, 102-6
Objetivos y estrategias de la organización	30	102-15
Principales factores y tendencias que pueden afectar a su futura evolución	44	102-15
Descripción de las políticas que aplica el grupo	48-58 120	103-2
Resultados de las políticas que aplica el grupo	48-58 120	103-2
Principales riesgos vinculados a las actividades del grupo	44	102-11, 102-15
<b>Cuestiones ambientales</b>		
Efectos actuales y previsibles de las actividades de la empresa en el medio ambiente	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	111-112	N/A
Aplicación del principio de precaución	111-112	102-11
Cantidad de provisiones y garantías para riesgos ambientales	N/A	N/A
<b>Contaminación</b>		
Medidas para prevenir, reducir o reparar las emisiones que afectan gravemente el medio ambiente	111	N/A
<b>Economía circular y prevención y gestión de residuos</b>		
Medidas de prevención, reciclaje, reutilización, otras formas de recuperación y eliminación de desechos	111-112	103-2, 306-2
Acciones para combatir el desperdicio de alimentos	N/A	N/A
<b>Uso sostenible de los recursos</b>		
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	110	302-1, 302-4
Medidas tomadas para mejorar la eficiencia energética	110	302-3
Uso de energías renovables	N/A	N/A

Contenido	Página / Respuesta Directa	Estándar GRI
<b>Cambio climático</b>		
Emisiones de gases de efecto invernadero	110	N/A
Medidas adoptadas para adaptarse a las consecuencias del cambio climático	110	N/A
Metas de reducción establecidas voluntariamente a medio y largo plazo para reducir las emisiones	N/A	N/A
<b>Protección de la biodiversidad</b>		
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
<b>Cuestiones sociales y relativas al personal</b>		
<b>Empleo</b>		
Número total y distribución de empleados por sexo, edad, país, clasificación profesional	120-122	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	122	102-8
Número de despidos por sexo, edad y clasificación profesional	120-122	401-1
Remuneraciones medias y su evolución desagregados por sexo, edad y clasificación profesional	68	405-2
Brecha salarial	68	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	118	102-35
Implantación de políticas de desconexión laboral	79	103-2
Empleados con discapacidad	70	405-1
<b>Organización del trabajo</b>		
Organización del tiempo de trabajo	78-79	103-2
Número de horas de absentismo	78-79	403-2
Medidas destinadas a facilitar el disfrute de la conciliación y fomentar el ejercicio corresponsable de estos por parte de ambos progenitores	78-79	103-2

## Anexo IV Índice EINF

Contenido	Página / Respuesta Directa	Estándar GRI
<b>Salud y seguridad</b>		
Condiciones de salud y seguridad en el trabajo	78	103-2
Accidentes de trabajo, frecuencia y gravedad, desagregado por sexo	78	403-2, 403-3
Enfermedades profesionales desagregadas por sexo	78	403-2
<b>Relaciones sociales</b>		
Organización del diálogo social	76	102-43, 402-1, 403-1
Porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo por país	79	102-41
Balance de los convenios colectivos en el campo de la salud y la seguridad en el trabajo	N/A	403-1, 403-4
<b>Formación</b>		
Políticas implementadas en el campo de la formación	72	404-2
Cantidad total de horas de formación por categorías profesionales <sup>1</sup>	73	404-1
<b>Accesibilidad</b>		
Accesibilidad universal de las personas con discapacidad	74	103-2
<b>Igualdad</b>		
Medidas adoptadas para promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres	70	103-2
Planes de igualdad	68	103-2
Medidas adoptadas para promover el empleo	66	404-2
Protocolos contra el acoso sexual y por razón de sexo	68	103-2
Integración y la accesibilidad universal de las personas con discapacidad	70	103-2
Política contra todo tipo de discriminación	68	103-2
<b>Respeto de los derechos humanos</b>		
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	26	410-1, 412-1
Denuncias por casos de vulneración de derechos humanos	28	102-17
Promoción y cumplimiento de las disposiciones de los convenios fundamentales de la OIT	N/A	N/A

Contenido	Página / Respuesta Directa	Estándar GRI
<b>Lucha contra la corrupción y el soborno</b>		
Medidas adoptadas para prevenir la corrupción y el soborno	120	103-2
Medidas para luchar contra el blanqueo de capitales	120	103-2
Aportaciones a fundaciones y entidades sin ánimo de lucro	N/A	N/A
<b>Sociedad</b>		
<b>Compromisos de la empresa con el desarrollo sostenible</b>		
Impacto de la actividad de la sociedad en el empleo y el desarrollo local	92-108	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	92-108	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	108	102-43, 413-1
Acciones de Asociación o patrocinio	58	102-13, 201-1, 203-1
<b>Subcontratación y proveedores</b>		
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 estas	N/A	N/A
<b>Consumidores</b>		
Medidas para la salud y la seguridad de los consumidores	29, 37-43	416-2
Sistemas de reclamación, quejas recibidas y resolución de estas	N/A	418-1
<b>Información fiscal</b>		
Beneficios obtenidos país por país	51	201-1
Impuestos sobre beneficios pagados	51	201-1
Subvenciones públicas recibidas	LaLiga no ha recibido subvenciones en ninguna de las geografías en las que está presente.	201-4

## Informe de verificación

### 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

6 de agosto de 2020



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 el Estado de Información No Financiera incluido en el Informe de Responsabilidad Social Corporativa (en adelante EINF) de la Liga Nacional de Fútbol Profesional y sociedades dependientes (en adelante La Liga) correspondiente a la temporada finalizada el 30 de junio de 2020.

El contenido del EINF incluye información adicional a la requerida por la normativa mercantil vigente en materia de información no financiera 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 Anexo IV "Índice EINF" 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 se ha preparado de acuerdo con los contenidos recogidos en la normativa mercantil vigente y siguiendo los criterios de los Sustainability Reporting Standards de Global Reporting Initiative (estándares GRI) seleccionados, así como aquellos otros criterios descritos de acuerdo a lo mencionado para cada materia en el "Índice del EINF" 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.

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.

## Informe de verificación

### 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 2019-2020. 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 2019-2020 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.
- 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 2019-2020 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

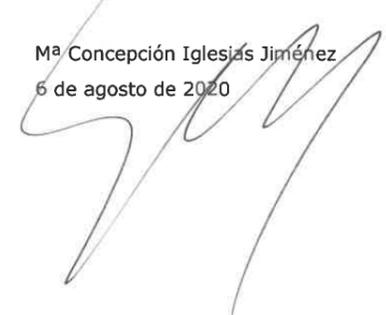
Basándonos en los procedimientos realizados en nuestra verificación, y en las evidencias que hemos obtenido, no se ha puesto de manifiesto aspecto alguno que nos haga creer que el EINF de La Liga correspondiente a la temporada finalizada el 30 de junio de 2020, no ha sido preparado, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con los contenidos recogidos en la normativa mercantil vigente y siguiendo los criterios de los estándares GRI seleccionados, así como aquellos otros criterios descritos de acuerdo con lo mencionado para cada materia en el "Índice del EINF" del Anexo IV del 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<sup>a</sup> Concepción Iglesias Jiménez  
6 de agosto de 2020



INSTITUTO DE CENSORES  
JURADOS DE CUENTAS  
DE ESPAÑA

DELOITTE, S.L.

2020 Núm. 01/20/10009  
30,00 EUR

SELLO CORPORATIVO:  
Informe sobre trabajos distintos  
a la auditoría de cuentas

