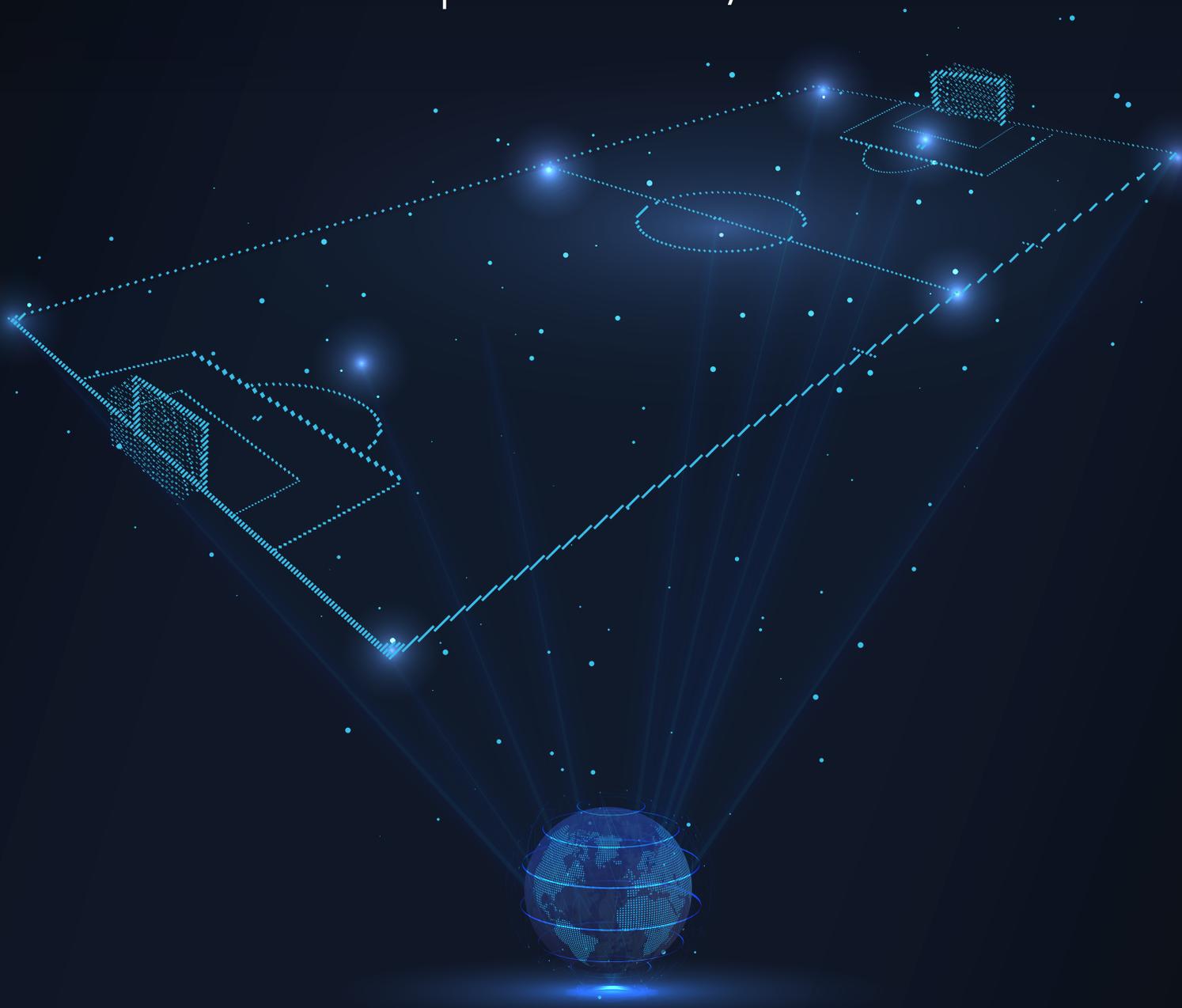


# ESTADO DE INFORMACIÓN NO FINANCIERO

Temporada 2020/21





# Índice

01



Carta del presidente

06

02



LaLiga de un vistazo

10

03



Visión de LaLiga

26

04



Estrategia de futuro: supervisión e internacionalización

32

05



Solvencia y crecimiento

44

06



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

58

07



Buen Gobierno en LaLiga: Comprometidos con las mejores prácticas

108

08



Anexos

116



**01**

Carta  
del presidente



## 01. Carta del presidente

El impacto de la pandemia provocada por la COVID-19 ha situado la agenda social en el centro del debate en torno a la sostenibilidad. Se ha devastado vidas y medios de subsistencia en todo el mundo, dejando al descubierto las desigualdades estructurales, y poniendo de manifiesto la urgencia de reconstruir de forma más justa los sistemas sociales y económicos del mundo tras la crisis. Se requiere de respuestas ambiciosas y urgentes por parte de todos nosotros, donde tenemos la obligación de aportar soluciones adecuadas para lograr una salida de la crisis de forma inclusiva y sostenible, con el propósito de alcanzar una reconstrucción mejor.

Ante este contexto, y desde el punto de vista empresarial, las compañías tenemos la obligación de dar una respuesta eficaz tanto a retos de nuestro entorno, como a los propios e internos de nuestras organizaciones. Ser capaces de superarnos, facilitando los recursos necesarios para la adaptación al cambio de forma resiliente, sin perder de vista quiénes somos y cómo queremos ser.

En LaLiga consideramos que debemos ser capaces de reaccionar con agilidad sin desviar el rumbo hacia nuestro destino, para consolidarnos como un sector económico sostenible, digital y humano, en la que las personas estén en el centro de todas las decisiones.

Ni el mundo ni Europa volverán a ser lo mismo después de la COVID-19. Entre otras cosas, porque la crisis provocada por el virus ha ampliado la brecha de desigualdad entre clases sociales, entre países y entre continentes. Estos factores están directamente asociados con la gestión de riesgos a corto y medio plazo en la economía global, así como en nuestro sector industrial, lo que requiere de respuestas estratégicas que minimicen su impacto y estar preparados ante futuros shocks no financieros.

En la apuesta por una empresa saludable, LaLiga ha tenido que readaptar con firmeza un

plan que garantizara la salud y seguridad de sus empleados, así como la de sus clubes y jugadores, juntamente con las personas implicadas en la cadena de valor de la competición. El impacto económico que produjo la pandemia en nuestra industria requería de los máximos esfuerzos por preservar la continuidad de la competición, bajo el control y la rigurosa tutela que han ejercido los férreos planes de prevención sanitaria, garantizando, como se ha puesto de manifiesto, la consecución en su totalidad de las jornadas y partidos de la competición.

El contexto actual, ha acelerado una revolución tecnológica que ya venía acentuando desigualdades entre las profesiones más beneficiadas por el cambio y las expuestas a una obsolescencia involuntaria o a un precariado sobrevenido. Es una de las políticas concretas y con visión de futuro en el mundo actual, que pretende aprovechar las tecnologías de la cuarta revolución industrial.

Es de importancia el destacar, cómo la presencia de acciones más vinculadas a la creación de estructuras especializadas en la gestión de la innovación tales como equipos específicos o comités formales con presencia de la alta dirección se acentúa en el modelo de negocio de muchas organizaciones. LaLiga considera estratégico la creación de equipos específicos, junto con el uso de nuevas tecnologías que constituyen uno de los pilares en los que se debe apoyar la gestión de la innovación en procesos, por su búsqueda de nuevos modelos de gestión con los clientes, la mejora del producto y servicio audiovisual, junto con la garantía y protección de los derechos de sus autores. En pro de una mejor capacidad competitiva, se hace necesario diseñar y reorientar productos y servicios desde una perspectiva de innovación, haciendo uso de la palanca de la digitalización como el elemento vertebrador en el desarrollo de los nuevos negocios de la organización.

Pero cualquier desarrollo a futuro, va a necesitar de la colaboración como la forma de

abordar nuestros retos más difíciles, forjando alianzas con múltiples partes interesadas para construir un futuro mejor y más equitativo. El poder de la colaboración puede resolver problemas, crear valor social y estimular la innovación. Cuando nos enfrentamos a problemas intratables, debemos recordar que trabajando

juntos podemos acelerar las soluciones aportando nuestra propuesta de valor, no protegiéndola.

**D. Javier Tebas Medrano**  
Presidente LaLiga





**02** LaLiga   
de un vistazo

## / LaLiga en cifras

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

### MONITARIZACIÓN

**4.270**  
Monitorización alarmas mercados apuestas

### PREVENCIÓN

**279** **1.600**  
OPERATIVA OFICIALES DE INTEGRIDAD  
Actas de partido | Contactos operativos sobre el terreno de juego

**157** **3.968**  
TALLERES DE INTEGRIDAD  
Talleres impartidos en equipos | Jugadores asistentes

**42** **58**  
LUCHA CONTRA LA VIOLENCIA  
Revisión planes de autoprotección y planes preventivos | Acciones de consultoría

### DENUNCIAS

FÚTBOL PROFESIONAL | FÚTBOL NO PROFESIONAL

**0** **19**  
Investigaciones abiertas | Investigaciones abiertas

**0** **15**  
Denuncias | Denuncias

LaLiga pionera en la lucha contra la piratería.

Galardonados, de nuevo, en los OTT Awards SportsPro.

Por segundo año consecutivo conseguimos el premio de oro por continuar liderando la lucha contra la piratería.

#### DENUNCIAS POR APPS ILEGALES DESCARGADAS

**40 millones** | **77,9%**  
Denunciados | Eliminados

#### VÍDEOS EN RRSS DENUNCIADOS

**0,5 millones** | **96,7%**  
Denunciados | Eliminados

#### VIDEOS EN YOUTUBE DENUNCIADOS

**1 millón** | **100%**  
Denunciados | Eliminados

#### USUARIOS DE FACEBOOK AFECTADOS

**833 millones**  
Denunciados

## Fundación LaLiga

LaLiga, por medio de FUNDACION LaLiga aborda los principales retos sociales a través de seis ejes troncales de actuación:

### FUNDACIÓN LaLiga

**11.679**  
EDUCACIÓN E INFANCIA  
escolares

**4.159**  
DEPORTES Y VALORES  
jóvenes

**3.185**  
IGUALDAD DE GÉNERO  
niñas

**1.089**  
INCLUSIÓN SOCIAL  
jugadores

**1.289**  
FORMACIÓN  
profesionales

**35**  
FAIR PLAY SOCIAL  
planes de capacitación

## LaLiga & Fútbol Femenino

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

### IMPULSAR Y DINAMINAR

**74**  
CLUBES

Con apoyo a la gestión empresarial

### CREACIÓN DE VALOR

**130**  
ASISTENTES

Programas formativos de gestión empresarial

### AUMENTO DE LA VISIBILIDAD

**51**  
CLUBES %

Representación en las categorías nacionales

### EXPANSIÓN INTERNACIONAL

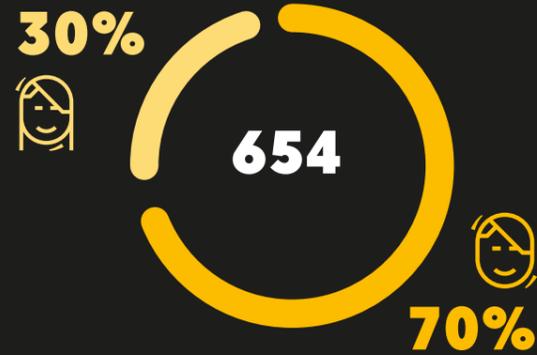
**11**  
PAÍSES

Programas colaboración fútbol femenino

Capital humano



● Headquarters  
● Offices  
● Global Network Delegates



**582** ESPAÑA **72** EXTRANJERO

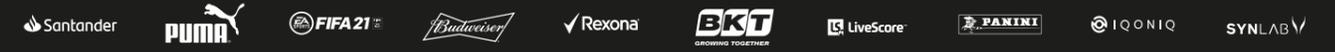
**74.123** HORAS DE FORMACIÓN

Dirección internacional:

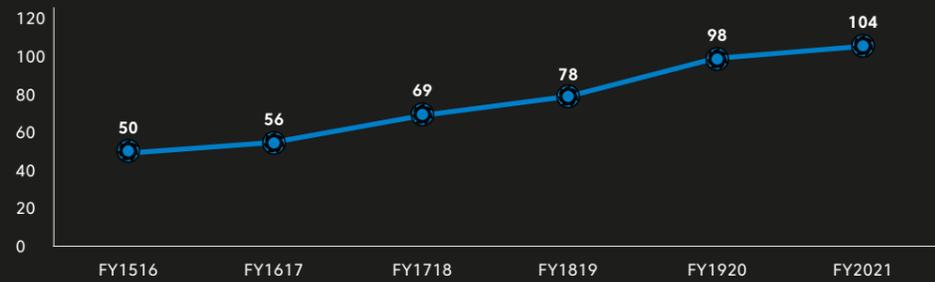


**41 PAÍSES** PRESENCIA  
**90 PAÍSES** ALCANCE TOTAL

**40** DELEGADOS  
**11** OFICINAS



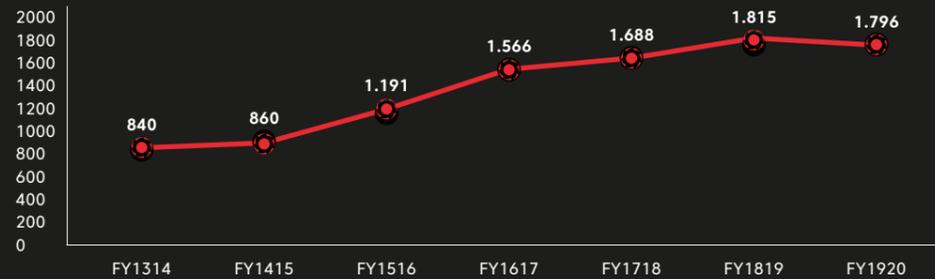
# 38 PATROCINADORES



Fuerte crecimiento y expansión internacional de los ingresos por patrocinios (€Mm).

Comercialización de los derechos televisivos

Crecimiento y participación de los ingresos audiovisuales (€Mm).



Derechos audiovisuales brutos comercializados pro LaLiga (€Mm)	Primer ciclo/trienio (2016-17 a 2018-19)	Segundo ciclo/trienio (2019-20 a 2021-22)	Variación
Mercado Nacional TOTAL	2.874	3.526	<b>22,7%</b>
Media anual	958	1.175	
Mercado Internacional TOTAL	2.011	2.402	<b>19,4%</b>
Media anual	670	801	
<b>Total Brutos</b>	<b>4.885</b>	<b>5.928</b>	<b>21,3%</b>
Media anual	1.628	1.976	

## / 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<sup>1</sup> 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.



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



### Organizador

Desde el año 1984, la responsabilidad de organizar las ligas profesionales en España recae sobre **LaLiga**. Además, también concentra el papel sancionador y el de gestor económico en las competiciones.

### Competiciones

La operativa de **LaLiga** en el transcurso de sus competiciones se rige por la tolerancia cero a la **violencia** y la **corrupción**. Por ello, ha dispuesto efectivos para erradicar los casos de violencia y amaños en los eventos deportivos.

### Productor

LaLiga dedica un gran esfuerzo a la **mejora continua de su producto audiovisual**, dotando a la competición de una infraestructura y unos medios técnicos a la altura de los estándares de calidad que se han establecido.

### Producto

La dedicación de recursos se traduce en una **producción y exposición televisiva** del producto homogénea y de gran calidad. En términos de cuidado de este producto, **LaLiga** protege su propiedad intelectual a través de la lucha contra la piratería.

### Comercializador

La patronal persigue un aumento de los **ingresos derivado** de su capacidad de comercializar su marca. La venta de derechos televisivos, juntos con las estrategias de patrocinio, suponen una **fuentes de ingresos**.

### Activación global

La posibilidad de potenciar la marca de **LaLiga** por el mundo a través de las labores comerciales, ha supuesto una gran oportunidad estratégica. LaLiga utiliza su **red de operadores** como catalizador **para potenciar su expansión internacional**.

1. Ley 10/1990 del 15 de octubre, Real Decreto 05/2015 del 30 de abril y Ley del Deporte.



**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 las competiciones europeas.

**SEPFSAU<sup>2</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.



**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 contrarias 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 clubes.



2. Sociedad fundada en 1994 que se encarga de desplegar una infraestructura propia en estadios.

## / Las 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 miles de 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

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

- Un total de 23 visitas a clubes -7 de LaLiga Santander y 16 de LaLiga SmartBank- con 58 asistentes. Durante las mismas, se procedió al análisis documental de 42 planes de autoprotección y revisión de 42 planes preventivos sanitarios.
- 58 acciones de consultoría y acompañamiento, entre las que destaca la realización de 13 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 **40.108.955 descargas de apps ilegales** denunciadas, de las que se han eliminado el 77,9%, es decir, 31.273.793 apps fraudulentas.
- Denuncia de **1.458.864 vídeos** -en Youtube y diversas plataformas- que incumplían las leyes de propiedad intelectual, eliminando 1.443.785 (99% de las denunciadas).
- Un total de **832.868.237 usuarios afectados** por denunciadas en facebook.
- Mantenimiento de acuerdos de colaboración con diversas entidades. Durante el último curso destaca el acuerdo renovado con Jupiler Pro League, por el que proveemos a la primera división belga de los servicios de lucha contra la piratería audiovisual.
- Reconocimiento de sus logros con el *“Anti-piracy Award 2019 y 2020”* por segundo año consecutivo, otorgado por SportsPro OTT.



### COMERCIALIZACIÓN

#### Negociación con operadores

Como resultado de las labores de negociación con distintos operadores, desde la temporada 2015/16 sus ingresos se han incrementado en **605 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.

Una suma de 38 aliados estratégicos a lo largo de las geografías donde LaLiga está presente.

Aumento de la cifra de negocios hasta los 1004 MM€ en patrocinios deportivos.

## / Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible: La Agenda 2030<sup>3</sup>



- 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.
- El deporte en general y el fútbol en particular, ha sido siempre uno de los elementos **más versátiles** para la consecución de objetivos de desarrollo sostenible.
- El fútbol tiene un **enorme potencial** para promover la **transformación social** sirviendo como un vehículo para la construcción de la **paz**, la **salud** y el **bienestar social**, la promoción de la igualdad y la inclusión social, o la educación a través del diálogo y la interacción, utilizando un lenguaje y valores universales.
- Como deporte rey, el fútbol contribuye a la consecución de **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** y **LaLiga** ha sumado al logro de los ODS tanto en su dimensión más tradicional de instrumento para promover iniciativas de paz, en los grandes acontecimientos deportivos y actividades de base, pasando por su notorio aporte al desarrollo económico del país, hasta la dimensión de educación en valores como la deportividad, el trabajo en equipo, el compañerismo y el afán de superación y consecución de logros comunes o en enseñanza formal mediante formación especializada.
- Junto a estas dimensiones tradicionales como facilitadora del desarrollo sostenible, la **crisis de la COVID-19** ha revalorizado el papel de LaLiga en su contribución a los ODS en tanto que actora en la industria del entretenimiento a nivel mundial.

En primera instancia, y durante los meses más duros del confinamiento, la oferta del **producto audiovisual** ha sido clave en el mantenimiento de cierta normalidad entre una población impactada por la dimensión de la pandemia. En segundo lugar, LaLiga supo focalizar su negocio rápidamente en el **entorno audiovisual y digital**, aportando **mejoras e innovaciones** en el producto ofrecido y anticipando el desarrollo de nuevos servicios que serán claves en el negocio y la recuperación económica de los clubes. En tercer lugar, la pandemia ha puesto de manifiesto el valor **psicológico, emocional y saludable** de la práctica del fútbol, reforzando el objetivo de promoción de la salud y bienestar encomendado al deporte.

- De forma adicional, **LaLiga ha duplicado esfuerzos en otras dimensiones del desarrollo sostenible**: su apuesta por la producción y consumo responsables (**ODS 12 y ODS 13**), la promoción de energías renovables y de infraestructuras sostenibles (**ODS 7 y ODS 11**) la necesidad de alianzas multisectoriales para promover la I+D y el logro de otros objetivos (**ODS 17**), o el impacto del sector sobre el empleo (**ODS 8**), dotando a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de un renovado ímpetu en esta industria.



Así desde la declaración del estado de alarma y especialmente tras el levantamiento del confinamiento, se puso de manifiesto el valor del fútbol en su contribución al Objetivo 3: **Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades**. En este sentido LaLiga a través de todos sus asociados y sus diferentes áreas de actuación tanto a nivel de competición como de fútbol base, contribuye a la salud y el bienestar mediante la visibilización, sensibilización y el valor que proporciona la actividad física de todos aficionados y miembros de clubes y escuelas.



Junto a ello, LaLiga participa de la promoción del Objetivo 4: **Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos**. A través de LaLiga Business School oferta diversas actividades formativas que tienen como base la capacitación para el desempeño profesional de gerentes y responsables técnicos de los clubes de fútbol.



LaLiga también se ha significado en la promoción de una participación equilibrada de la mujer y de la igualdad de género (Objetivo 5: **Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas**). Tanto en el desarrollo de su Plan de Igualdad a nivel corporativo como en el Plan Estratégico de la Fundación LaLiga y en el apoyo al fútbol femenino, LaLiga se ha convertido en un potente visibilizador de la mujer y del empoderamiento femenino ayudando a cuestionar los estereotipos y papeles sociales que se asocian comúnmente a la mujer.

3. Para más información, ver Anexo III: Análisis de la contribución a los ODS.

## 02. LaLiga en un vistazo



La dimensión medioambiental ha experimentado un desarrollo creciente en los planes estratégicos de **LaLiga** y de forma consecuente, su contribución a los ODS ligados a objetivos medioambientales, como el fomento de energías renovables, la construcción de ciudades sostenibles, de lucha contra el cambio climático y de promoción y consumo responsables.

Así el fomento de **energías renovables** (Objetivo 7) a través de criterios y herramientas para la medición de la huella de carbono y la promoción de la movilidad sostenible (contribución al Objetivo 11: **Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles**), se recogen en la Guía de Clubes Sostenibles. Del mismo modo, la Guía ofrece herramientas de autodiagnóstico para que los clubes interioricen pautas de **consumo responsable** (Objetivo 12) y de educación y mitigación del cambio climático en la Guía de Clubes Sostenibles (Objetivo 13: **Acción por el clima**).



Las entidades asociadas a LaLiga proveen también de una fuente importante de recursos y generan empleo y oportunidades para cientos de personas (Objetivo 8: **Trabajo decente y crecimiento económico**). Durante la temporada 2020/21 LaLiga se ha esforzado por mantener el empleo y garantizar condiciones de trabajo seguras y saludables para sus empleados a través de potentes inversiones en medidas y protocolos de seguridad para garantizar la continuidad de la competición y el trabajo de todo el personal no deportivo.

Junto a ello, la promoción del talento y la formación han continuado siendo uno de los pilares de la política de **Recursos Humanos** a través de los planes de formación y los programas académicos organizados desde LaLiga Business School.

Finalmente y tal como se ha puesto de manifiesto en el capítulo cinco **“Solvencia y Crecimiento”**, la contribución de LaLiga al desarrollo y crecimiento económico se cifra tanto en el valor económico generado a nivel agregado durante la temporada 2020/21, como su valor distribuido donde resulta especialmente relevante la distribución de los ingresos por derechos audiovisuales entre los clubes y el aporte al fútbol base, al fútbol femenino, al deporte de federaciones y a proyectos de carácter social. En este objetivo, el desarrollo de productos audiovisuales innovadores por parte de **LaLiga** tendrá un recorrido a largo plazo con un efecto cascada en otros objetivos de desarrollo sostenible.



El legado social de **LaLiga** se completa con el programa de la Fundación LaLiga, LaLiga Genuine, a favor de la inclusión social de las personas con discapacidad, un programa que desde su creación ha materializado el aporte de LaLiga al Objetivo 10: **Reducción de las desigualdades**.



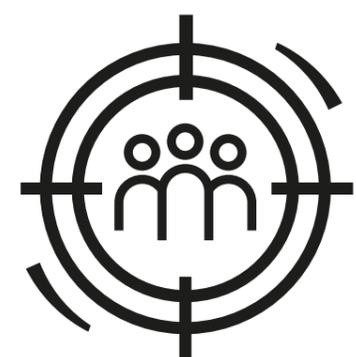
En cuanto al Objetivo 16: **Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas**, LaLiga viene siendo uno de los actores más coherentes en su contribución a la paz, la lucha contra la xenofobia, y el racismo en el deporte junto con la promoción de los valores del respeto, la tolerancia y el juego limpio, elementos todos ellos que desarrollan competencias sociales de convivencia más allá de diferencias culturales o divisiones políticas. El Código Antiviolenencia, Anticorrupción y Soborno da fe de la cultura que LaLiga quiere implantar en sus clubes y en las competiciones donde participan. Junto a este, la adopción de criterios de buena gobernanza, integridad y transparencia, se garantizan a través del control económico a priori, y de la sensibilización que proporciona la **“Guía de Buenas prácticas”** entre todos sus asociados.



Finalmente, LaLiga ha continuado este año la consolidación y el establecimiento de asociaciones institucionales sólidas y efectivas (Objetivo 17: **Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible**). A las alianzas ya establecidas con la AFE, el Ministerio de Cultura y Deporte, o la DGI, este año LaLiga ha renovado el acuerdo con la West Asian Football Federation (WAFF) con el objetivo de impulsar el crecimiento sostenible del fútbol en Oriente Medio, y ha firmado un acuerdo con la Alianza de Civilizaciones con el objetivo de promover y concienciar sobre la responsabilidad social fomentando la diversidad, la inclusión y la solidaridad. A todo ello le debemos de sumar los 36 acuerdos internacionales alcanzados en 28 países con ligas y federaciones deportivas.



# 03 Visión de LaLiga



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

Durante el año 2020, el mercado mundial se ha visto afectado por el **impacto macroeconómico** de la crisis causada por la pandemia, que ha provocado un decrecimiento económico mundial sin precedentes, y el consecuente impacto negativo sobre todas las actividades económicas.

En este contexto imprevisto, LaLiga ha visto afectada de forma **radical** su modelo de negocio, condicionado en gran medida por la asistencia del público a los estadios, y ha tenido que reaccionar rápidamente para asegurar unas condiciones sanitarias óptimas para todos sus trabajadores y mantener su actividad. De este modo, y durante los rigores del confinamiento, LaLiga puso el foco en una inversión millonaria en medidas anti-COVID y en la dimensión tecnológica de su negocio con **innovaciones audiovisuales**, consolidando al mismo tiempo su labor social:

- Atendiendo, en primer lugar, a la **prevención de la salud** de empleados y deportistas.
- Poniendo en marcha **planes de contingencia** de forma inmediata para garantizar la continuidad de la competición y del trabajo en la sede de LaLiga, con la mayoría de sus empleados realizando tareas en forma remota.
- Garantizando la **retransmisión de los partidos** de las competiciones deportivas, permitiendo que los aficionados pudieran continuar disfrutando del espectáculo futbolístico en todas sus plataformas.
- **Colaborando con las instituciones** en medidas de salud pública y apoyo a deportistas de otras competiciones.
- Asegurando sus activos frente a **potenciales ataques y amaños y garantizando la seguridad del entorno digital**.
- Diseñando y ejecutando planes para la vuelta a la actividad en todas las operaciones de forma **flexible** y **segura**.
- Protegiendo la capacidad **financiera** y la generación de caja de los asociados. Así pese al fuerte impacto económico de la crisis en todas nuestras actividades, LaLiga ha mostrado que, aunque no es inmune, se encuentra en una buena posición para afrontar tensiones como esta y encarar el futuro.

Esta pronta reacción a la pandemia, así como la apuesta estratégica de LaLiga, ha permitido el **mantenimiento del empleo**, apoyada en una robusta gestión de riesgos corporativos y ha permitido consolidar el impacto de la tecnología en el mundo del fútbol abriendo **nuevas vías de negocio**.

Al mismo tiempo, la digitalización del negocio ha mantenido riesgos tradicionales en torno a la seguridad, la antipiratería y el juego limpio, que necesitan ser minimizados para generar la confianza necesaria en la nueva realidad.



No obstante, la pandemia ha demostrado también que existen **oportunidades claras** para salir fortalecidos de la crisis, basadas en:

- La aceleración de la innovación como motor de **crecimiento** y **desarrollo**.
- El **reconocimiento público** de la importancia del fútbol como industria del entretenimiento que mejora la calidad de la vida y las relaciones sociales.
- La decidida apuesta por el **impacto social** de la actividad de LaLiga a través de la firme creencia en la capacidad del fútbol como elemento vertebrador de las comunidades locales y de cohesión social en todo el territorio nacional.

### 03. Visión de LaLiga

De cara a los próximos años, LaLiga continuará jugando su papel en la innovación en el entretenimiento deportivo y en la **contribución al desarrollo económico** del país y como **embajadora** de la Marca España.

Nuestro propósito además entronca con la Agenda 2030 de Naciones Unidas de manera transversal, a través de **múltiples objetivos** como la creación de empleo, la promoción de la paz y la justicia, la igualdad de género, el desarrollo económico o las alianzas para el desarrollo.

La formulación de todos estos propósitos se construye sobre **los valores de LaLiga** (transparencia, compañerismo, autenticidad, integridad, superación, responsabilidad y evolución) y sobre **la sostenibilidad**: queremos ser percibidos como un actor clave en el desarrollo sostenible de la nueva sociedad y un habilitador para afrontar los nuevos desafíos socioeconómicos y medioambientales.

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 seguirá apostando 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.

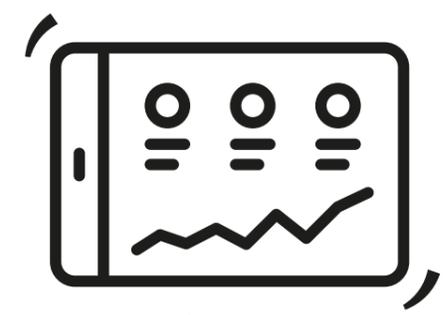


#### RECONOCIMIENTO DE LOS MONITORES REPUTACIONALES

Como resultado de su desempeño a lo largo de la temporada 2020/21, LaLiga ha mantenido la posición 8ª en el ranking Brand Finance, un informe anual que evalúa el valor de las marcas españolas más importantes de nuestro país y que es reconocido a nivel global por ser uno de los pocos que cuenta con la certificación ISO 10668, siendo, de hecho, la única competición deportiva con representación en esta clasificación.

Por primera vez, nos vemos reconocidos en el ranking BrandZ de España, donde ocupamos la posición 12ª. Elaborado por Kantar, elige el puesto de cada compañía en base a su valor financiero combinado con la evaluación realizada por una muestra representativa de consumidores españoles. Ha fijado nuestro valor de marca por encima de los 1.568 millones de dólares. Además, nos han incluido en la categoría de entretenimiento, reconociendo así que LaLiga es mucho más que fútbol y que somos parte esencial de esta industria.





# 04 Estrategia de futuro

**/ 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**

En los últimos años, la estrategia de LaLiga ha ido acomodándose a las necesidades del fútbol profesional español en cada momento:

**Primera etapa (abril 2013 - julio 2016):**

- Establecimiento de las bases económicas a través de la función de Control Económico, y el inicio del modelo de explotación y comercialización conjunta de los derechos audiovisuales.
- Operativas enfocadas a la profesionalización y racionalización de las estructuras organizativas internas, mejora del producto audiovisual, protección tecnológica de contenidos, Mediacoach, mejora de la “experiencia” en los estadios para los aficionados.
- Actividades de carácter social en busca de la erradicación de la violencia, lucha contra los amaños, incremento de la transparencia, integridad y juego limpio, así como el establecimiento del Marco de Cumplimiento.
- De la competición, propiciando la transformación de la industria, y la recuperación de su estabilidad financiera y de su imagen nacional e internacional.

**Segunda etapa (julio 2016 – hasta el presente):**

- Incremento de la relevancia y conocimiento de marca de LaLiga -incluyendo su internacionalización, con proyectos del calado de LaLiga Global Network-, y profundización de los cauces de comunicación con la sociedad, con el propósito de incrementar el valor de los derechos de retransmisión en particular y del fútbol como negocio en general, posibilitando la consolidación de un crecimiento vigoroso y marcadamente rentable, capaz de generar valor económico agregado de forma sostenida.
- En este tercer mandato de la actual presidencia de LaLiga, que se ha iniciado en diciembre de 2019, se mantendrá el esfuerzo sobre todos estos vectores características de los últimos años, pero se orientará asimismo hacia nuevas líneas prioritarias:

**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”.

**1**

**INTERNACIONALIZACIÓN Y NUEVOS MERCADOS**

- Mantenimiento y refuerzo de LaLiga como competición líder a escala global.
- Incremento del valor de los derechos audiovisuales en el ámbito internacional.
- Potenciación de los ingresos comerciales provenientes de otros mercados.

**2**

**TECNOLOGÍA**

- Impulso y profundización del capital tecnológico de LaLiga mediante la inversión incremental en protección contenidos (antipiratería), producción audiovisual y RRSS.
- Desarrollo de aplicaciones *ad hoc* de *machine.learning*.

**3**

**BUSINESS INTELLIGENCE & ANALYTICS**

- Consolidación de LaLiga como una organización marcadamente *data-driven*.
- Adquisición de un mayor conocimiento de los grupos de consumidores actuales e incorporación de nuevos colectivos.

**4**

**OTT (LaLigaSportsTV)**

- Impulso y consolidación del canal *over the top* de LaLiga.
- Optimización de las aplicaciones de *customer intelligence* (personalización autónoma de la oferta comercial a los usuarios).

**5**

**REFUERZO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON INVERSORES, SOCIOS TECNOLÓGICOS Y DE NEGOCIO EN VARIOS FRENTE:**

- Nuevos mercados (internacionalización).
- Tecnologías de comercialización del producto de LaLiga y de Antipiratería.
- Business Intelligence & Analytics.
- Otros deportes (LaLigaSports).
- Formación.

**6**

**PROFUNDIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA HOLÍSTICA DE RSC (SOSTENIBILIDAD) DE LA ASOCIACIÓN Y DE LOS CLUBES (FAIR PLAY SOCIAL) EN 3 ÁMBITOS DE ACTUACIÓN PRIORITARIOS:**

- Organización de la competición.
- Comercialización, promoción y protección de los derechos televisivos.
- Regulación asociativa.

### / Gestión estratégica de la COVID-19

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 la organización de responder con **agilidad** ha garantizado la continuidad de sus operaciones. **Las herramientas de teletrabajo** han facilitado que las personas que conforman de LaLiga hayan mantenido su actividad sin perjuicio para su salud, y los que se han ido incorporando a sus puestos de trabajo, disponían de estrictas medidas de seguridad laboral, gracias entre otras, a las continuas actualizaciones de los **protocolos** de pruebas médicas, y de las normas establecidas dentro del protocolo de reincorporación a las oficinas.

Desde que el Consejo Superior de Deportes (CSD) decretó la fecha del retorno de las competiciones de LaLiga a partir del 8 de junio del 2020 a **puerta cerrada** y, cumpliendo con un estricto control sanitario y de seguridad, 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.

#### ● La vuelta a los entrenamientos y a la competición 2020/21

LaLiga en previsión de la puesta en marcha de la competición, aprobó en Comisión Delegada el 16 de abril del 2020 el **protocolo de actuación** y vuelta a los entrenamientos de los equipos, con el propósito de asegurar la seguridad sanitaria de jugadores y miembros del staff de los clubes, la justicia deportiva, minimizando el impacto económico, y garantizar la finalización de la competición.

La aplicación del Protocolo de vuelta a los entrenamientos y del Protocolo de vuelta a la competición fue un **éxito** que se evidenció al cierre de la temporada 2019/20. Ambos protocolos tenían como objetivo la finalización de LaLiga Santander y LaLiga SmartBank **minimizando el riesgo sanitario y garantizando la seguridad** financiera de los clubes. La ejecución de ambos protocolos ha recibido el reconocimiento a nivel internacional de muchas competiciones deportivas. Además, LaLiga asesoró a otras ligas en corte internacional en la elaboración de sus propios protocolos.

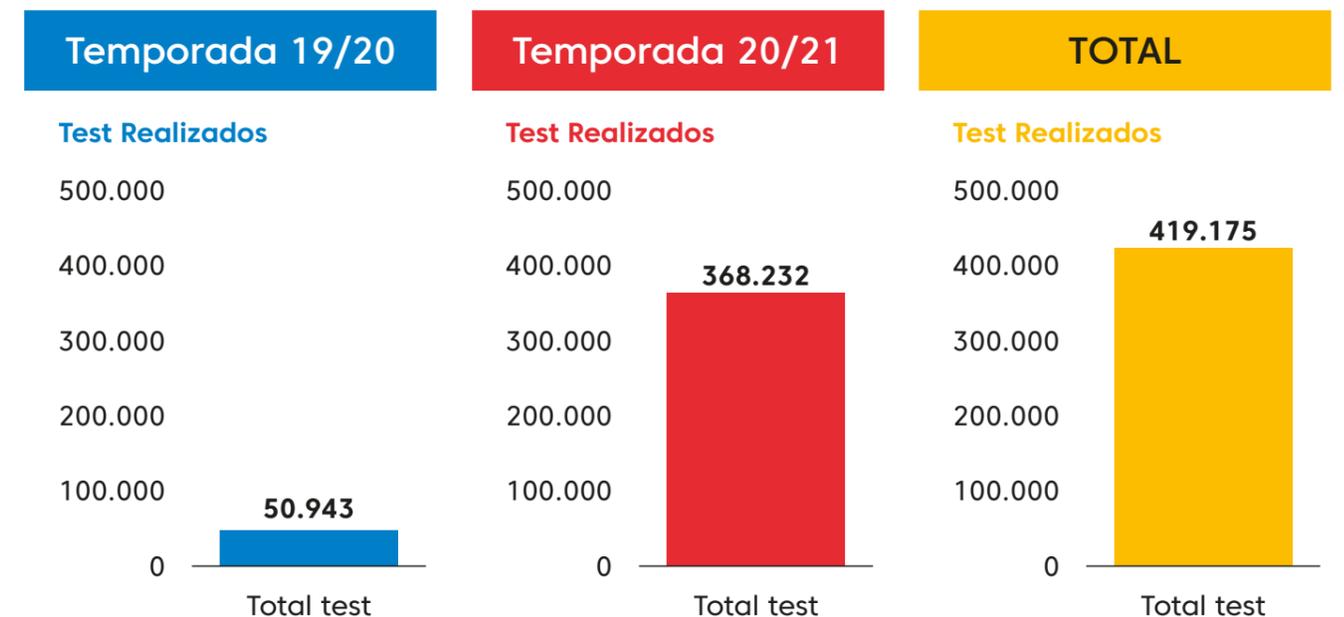
El actual protocolo unificado de entrenamiento y competición para la temporada 2020/21 es una actualización del aplicado en la recta final de la temporada pasada. Este conjunto de normas está elaborado con el fin de organizar el inicio de la presente temporada desde un punto de vista sanitario, deportivo y organizativo, definiendo un proceso de vuelta al trabajo que garantice un **estado de forma óptimo** para los deportistas, y adecuando las instalaciones deportivas según la normativa marcada por la autoridad competente.

LaLiga ha dado muestras de **elevada capacidad de adaptación y flexibilidad** dado que desde agosto se ha actualizado cinco veces el protocolo unificado de entrenamiento y competición, siendo su última actualización del 28 de abril del 2021.

LaLiga ha asumido desde la temporada 2019/20 y 2020/21 la responsabilidad de control y acceso a los entrenamientos de cada uno de los clubes, las pruebas de análisis a todos los jugadores y empleados que participaban de los entrenamientos y la celebración de los partidos a puerta cerrada, y gestionó en la 2019/20 las concentraciones y desplazamientos de todos los equipos, supervisando las mismas a lo largo de la temporada 2020/21.



Se pone de manifiesto que, en ambas temporadas LaLiga acometió **enormes esfuerzos** y dispuso de una **elevada cantidad de recursos** con el objetivo de garantizar la máxima rigurosidad en la aplicación de las normas del protocolo.



## 04. Estrategia de futuro: Supervisión e internacionalización

### Recursos orgánicos de gestión

Cabe destacar del proceso de implantación de protocolo de entrenamientos y competición, las figuras de los **42 inspectores auxiliares** dispuestos por LaLiga, y los 42 contactos principales de los clubes que permitieron una gestión fluida de las acciones programadas, que coordinaban todos los aspectos analizados en las reuniones de trabajo que con carácter semanal se celebraban, y en la que participaban cinco departamentos de LaLiga.

El ámbito de actuación se ha orientado a la participación de los clubes de LaLiga en sus dos competiciones oficiales (**LaLiga Santander y LaLiga Smartbank**), además de todos los partidos de la Copa S.M. El Rey organizada por la RFEF en la que participaron clubes de la asociación.

A su vez, motivada por la vinculación que se mantiene con otras instituciones y organismos deportivos, LaLiga ha considerado necesario dar su **respaldo sanitario y de gestión** a otras competiciones deportivas, aportando recursos sanitarios que garantizaran el pleno desarrollo de las competiciones oficiales de la presente temporada 2020/21, como ha sido:

COMPETICIÓN	Liga Nacional de Fútbol Sala	Liga Asobal de Balonmano	Clubes Liga Iberdrola Fútbol Femenino
TEST DE ANTÍGENOS	18.740	11.740	30.585

### Estrategia de concienciación

Campañas de concienciación en la sociedad

1. Colaboración con la OMS
2. Colaboración con instituciones públicas.
  - Campaña promocional de fomento del uso de la App Radar COVID.
  - Campaña promocional de Deporte Seguro, Turismo seguro (CEOE)
3. Colaboración con jugadores, charlas en colegios sobre concienciación en seguridad y sensibilidad. Campañas y mensajes de concienciación a los jugadores.
4. Apps Players: Fortalecimiento de las relaciones, canal de comunicación directo y cercano. Envío de recomendaciones sanitarias. Posibilidad de solicitar test para familiares y convivientes.
5. Cercanía con los aficionados

### Innovaciones en la gestión:

Tratamiento de datos  
Herramienta Pruebas Médicas

Gradas virtuales & Fam Cam LaLiga  
(Adaptaciones audiovisuales)

### La vuelta de los aficionados 2020/21

El pasado 14 de mayo el **Ministerio de Sanidad y el CSD** aprobaron el protocolo elaborado desde LaLiga para la vuelta de los aficionados a los estadios y anunciaron que permitirían el **acceso de un 30% del aforo** (hasta un máximo de 5.000 personas).

En este contexto, y respetando las restricciones del **Ministerio de Sanidad**, durante el fin de semana del 14 al 16 de mayo los primeros estadios reabrieron sus puertas para los aficionados. En concreto, esto es algo que hicieron todos los clubes que se encontraban en Comunidades Autónomas que estuvieran en fase 1.

El resultado del trabajo acometido nos ha permitido disputar la totalidad de todos los partidos, sin tener que cancelar en ninguna de las jornadas ningún partido tanto de **LaLiga Santander** como **LaLiga Smartbank**.

### Partidos aplazados en otras ligas europeas (Primera División)



PAÍS	PRIMERA DIVISIÓN
Suiza	18
Bélgica	17
República Checa	9
Polonia	8
Eslovaquia	8
Grecia	8
Escocia	7
Inglaterra	6
Francia	6
Italia	4

PAÍS	PRIMERA DIVISIÓN
Alemania	3
Portugal	3
Rumania	2
Turquía	2
Holanda	1
Austria	1
Rusia	0
Dinamarca	0
España	0

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

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:



### ACTUALIZACIÓN ANUAL DEL MAPA DE RIESGOS

#### Valoración de los riesgos

Los directivos y responsables de las correspondientes entidades de la Organización valoran el catálogo de riesgos en base a las variables de:

- Probabilidad de ocurrencia, considerando el nivel de gestión de riesgos actual de la entidad.
- Impacto (económico, reputacional y operativo) directo o indirecto de cara a la consecución de los objetivos definidos por la Organización cada temporada.

#### Generación de los Mapas de Riesgos

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.

#### Reporte a los Órganos de Gobierno, Representación y Administración

Sin perjuicio de que el trabajo de identificación, evaluación y actualización de los Mapas de Riesgos sea asumido por el Órgano de Cumplimiento, es esencial la fase de reporte a los órganos sobre los que, en última instancia, recaerá la responsabilidad de gestionar los riesgos para la entidad.

#### Supervisión de los riesgos críticos

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.

#### Riesgos identificados<sup>6</sup>

1. Creación de competiciones alternativas a las ligas nacionales o cambios en las competiciones organizadas por FIFA y UEFA que supongan una pérdida de valor de LaLiga y sus Clubes/SADs afiliados
2. Entorno regulatorio y legislativo en constante cambio: LaLiga desarrolla actividades en entornos regulatorios y legislativos en constante cambio, lo cual puede suponer un impacto negativo para las competiciones organizadas por LaLiga, sus Clubes/SAD afiliados y los jugadores de éstos.
3. Presión tributaria sobre la industria del fútbol profesional en España, en comparación con la existente en otros países con ligas competencia de la española, con potenciales impactos negativos en la retención/ atracción de talento por parte de los Clubes/SADs y la implícita pérdida de competitividad de la competición.
4. Alta dependencia de una línea concreta de negocio-ingresos frente al peso de otras en la cuenta de resultados de la LaLiga y/o de los Clubes/SADs afiliados.



4. 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.

5. 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).

6. Hallazgos relevantes de la actualización del mapa de riesgos llevada a cabo al cierre de la temporada 2020/21.

## / Estrategia de futuro

La complejidad sin precedentes de todos los riesgos planteados por la pandemia situó a las entidades asociadas a LaLiga en una situación de **máxima tensión**, que ha requerido de **flexibilidad**, de la **búsqueda de soluciones cooperativas** y de **capacidad de adaptación**, elementos que la LaLiga ha sabido dotar a la gestión de la pandemia.

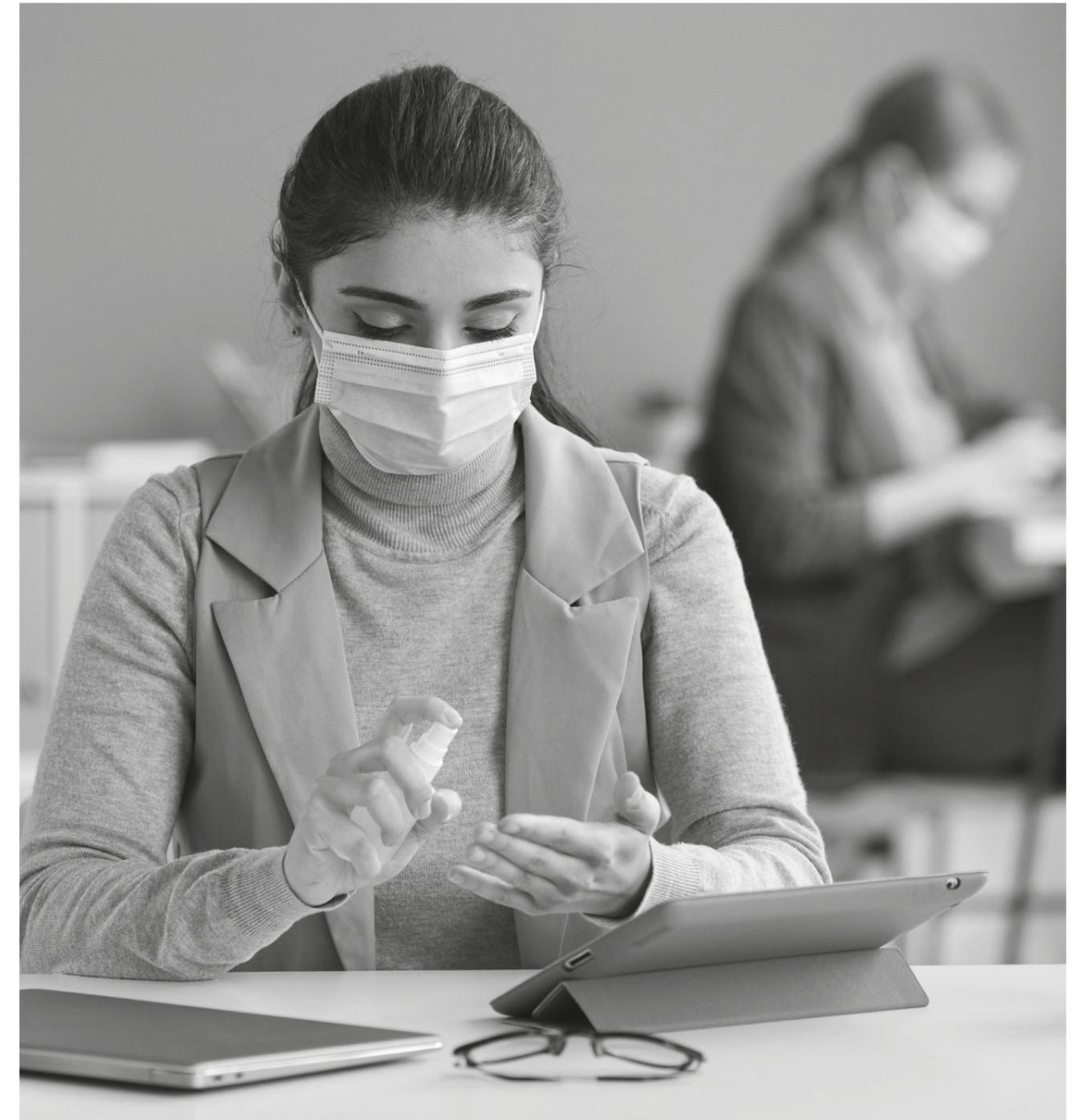
El resultado de todas estas medidas se ha materializado en un amplio abanico de impactos positivos como:

- El **mantenimiento de la salud y la seguridad de los empleados**, con bajos índices de incidencia COVID.
- La **continuidad de la competición y del espectáculo televisivo**, minimizando el impacto económico de la pandemia en las cuentas de los clubes y evitando pérdidas de ingresos adicionales derivadas de cancelaciones de contratos audiovisuales y comerciales.
- Los **beneficios derivados de la mitigación del impacto psicológico** de la pandemia en la sociedad española y en todas las audiencias.
- El desarrollo de **innovaciones tecnológicas** en el producto audiovisual (gradas virtuales, audios de aficionados, nuevos tiros de cámara).
- La creación de **nuevas herramientas** de comercialización como **“LaLiga Experience”** o **“LaLiga’s Ultimate Xpeert”**.
- La **potenciación de la estrategia** de internacionalización.

En este contexto, y aunque el impacto de la **COVID-19** se prolongará una vez de vuelta a la “normalidad” y sus efectos previsiblemente, se observarán en los ingresos de estadios e instalaciones, así como en ingresos comerciales, el contexto de la pandemia ha permitido reforzar estratégicamente otras áreas de negocio como la I+D, la digitalización, la apuesta por las plataformas de televisión a través de internet (OTT), nuevas aplicaciones, las redes sociales, la activación digital de los patrocinios o los eSports, y la seguridad de los pagos y transacciones.

En otro orden, la amenaza de la Superliga ha puesto de manifiesto una de las grandes virtudes del mundo del fútbol y ha revalorizado el potencial de LaLiga como elemento de cohesión social y territorial, afectiva y deportiva. El impacto de la pandemia hubiera sido sin duda mucho mayor, sin la gestión centralizada de los derechos audiovisuales, que aseguran una de las principales fuentes de los ingresos de los clubes, sin el aporte estratégico que LaLiga presta a sus asociados a través de la I+D y la mejora constante del producto audiovisual y la búsqueda del equilibrio financiero de los asociados. Pero también ha reavivado los valores que unen a los clubes de fútbol y de su práctica tanto por deportistas profesionales como por el fútbol de base: el afán de superación, la meritocracia y una cultura que trasciende los colores de cada club y que vertebró los puntos geográficos de nuestro país.

En definitiva, el impacto de la pandemia se traducirá en una progresiva recuperación del rendimiento financiero y la sostenibilidad del negocio que se situará a niveles previos a la pandemia, la oportunidad generada por esta crisis para el fútbol y para LaLiga como elemento de reactivación económica, de cohesión social y de bienestar colectivo abrirán nuevas ventanas de crecimiento.





# 05 Solvencia y crecimiento

## / 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.

Junto con la dimensión lúdica y deportiva, la industria del fútbol es uno de los sectores que más valor aporta a la economía española.

En los últimos años, el fútbol profesional, en su dimensión de economía del ocio, ha experimentado un cambio radical, a través del saneamiento financiero de los clubes y de un modelo de negocio diversificado, para convertirse en un negocio de entretenimiento con unos impactos socioeconómicos muy destacados en nuestra economía. Así, a nivel nacional, el impacto socioeconómico de la industria del fútbol profesional en España se cuantifica en 185.000 empleos y una facturación equivalente al 1,37 % del PIB español, además de contribuir con una recaudación fiscal de alrededor de 4.100 millones de euros en impuestos que aportan directamente los clubes de LaLiga.

Los clubes de la Liga Nacional de Fútbol Profesional en España han sufrido una fuerte transformación pasando de ser clubes deportivos que buscaban la supervivencia financiera a convertirse en empresas con el fútbol como producto base, adaptándose continuamente a las demandas de los aficionados y de la industria audiovisual, incrementando de forma significativa las vías para obtener sus recursos a través de los ingresos por taquillas, la venta de espacios publicitarios, los contratos de patrocinio, la venta de derechos de retransmisión, o el merchandising.

Como se expone a continuación, los campeonatos nacionales e internacionales de los clubes de LaLiga suponen una actividad económica de gran impacto que mueve miles de millones de euros anualmente, y que contribuye de forma significativa al producto interior bruto del país, actuando como elemento dinamizador de la economía a través de un aumento de la demanda de productos y servicios intermedios en otros muchos sectores.

### Comercialización de derechos audiovisuales

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 reportaba unos ingresos inferiores al potencial estimado de LaLiga, considerando su dimensión, impacto e importancia.

### Los derechos audiovisuales, una de las claves de nuestro crecimiento

#### Nacionales

A partir de la temporada 2016/17, LaLiga 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 8 lotes para aumentar las oportunidades de venta a diferentes operadores y maximizar así los ingresos.

En lo que respecta a los “tenders” internacionales, se comercializa para un periodo de tiempo que puede variar entre 3 y 6 temporadas y se ofrecen los derechos no por lotes sino por territorios: ya sea para un país en concreto o para un conjunto de países.

LaLiga ha contado durante esta temporada con un total de 115 operadores estando presentes en todo el mundo.

### ¿CON QUIÉN?



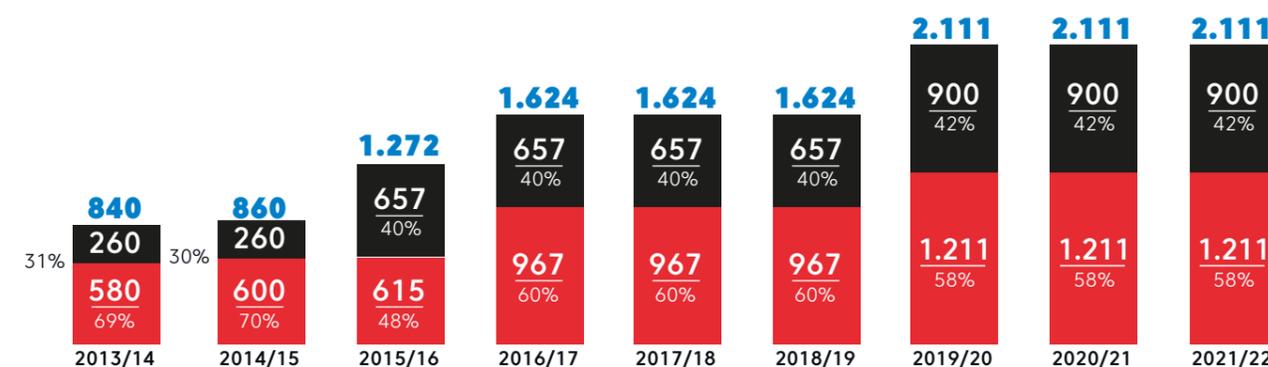
Es el operador principal de LaLiga en el mercado doméstico. Se trata de la marca comercial de la multinacional española Telefónica.



Es la entidad clave en la comercialización internacional de LaLiga.

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.

### Crecimiento de los ingresos audiovisuales (en millones de €)



Evolución trienio 16/17 -18/19 >>> vs >>> Tienio 19/20-21/22

(Ajustado Copa del Rey y Costes de Producción, a efectos comparativos)

## 05.Solvencia y Crecimiento

### ● La promoción. Palanca de impulso a la comercialización

Con el propósito de seguir cerca de todos los operadores y sus suscriptores a escala internacional, y ante la situación excepcional que atravesamos, hemos adaptado una de las herramientas de promoción más exitosas entre todos los broadcasters, **“LaLiga Experience”** con el objetivo de seguir apoyando a los operadores internacionales de la Competición y potenciando la promoción de sus emisiones y su conexión con la audiencia a través de una campaña global que también refuerza la presencia y visibilidad de los Clubes de LaLiga Santander.

Se lanzó el reto de la **“LaLiga’s Ultimate Xpeert”** por medio de 20 concursos semanales correspondientes a 20 jornadas de la temporada 2020-2021 donde participaron en la campaña un total de 44 broadcasters en 118 países.

### ● La mejora del producto y experiencia para el telespectador. Novedades audiovisuales

Desde el área de Audiovisual se trabaja constantemente en la **búsqueda de nuevos recursos técnicos para servir el fútbol lo más fresco posible**, en la mesa de nuestro telespectador.

Partidos en 4K HDR, cámaras aéreas, repeticiones volumétricas, inclusión de Mediacoach en la retransmisión y grafismos con datos de tracking de los jugadores o desempeños tácticos, son parte de técnicas que ya utilizamos en la retransmisión de los partidos de LaLiga.

Los clubes están mostrando un **compromiso pleno** con la mejora de la experiencia audiovisual para nuestros fans: trece estadios cuentan ya con instalaciones fijas de cámaras aéreas. Otros siete campos han incorporado, además, tecnologías para ver repeticiones virtuales 360° desde cualquier punto del terreno de juego.

En esta temporada hemos incorporado a **nuestras retransmisiones** una nueva cámara cinematográfica pionera en el mundo del fútbol que ofrece una sensación real nunca antes vista, comparable a la de un videojuego, además de una sensación tan realista como si se estuviera en las gradas del estadio o a pocos metros de los jugadores.

De este modo, reafirmamos nuestro liderazgo en materia de **innovación y tecnología audiovisual**, siendo la primera gran liga de fútbol en integrar una cámara de estas características a su retransmisión en directo con un enlace inalámbrico.



### ● El desarrollo y expansión comercial

Fruto de los esfuerzos acometidos en la labor comercial del departamento audiovisual hay que reseñar:



La formalización de un acuerdo con **Orange TV** para integrar nuestra OTT en su decodificador 4K HDR con sistema Android TV. De esta forma, los clientes de Orange TV dispondrán de un acceso fácil y directo en su dispositivo a la amplia oferta de contenido deportivo que ofrecemos en nuestra aplicación.



A su vez, se alcanzó un acuerdo con **LiveScore** para que la plataforma de resultados deportivos en directo retransmita en streaming partidos de LaLiga SmartBank. Con esta alianza, en cada jornada se emitirán en directo tres partidos exclusivamente a través de la aplicación, que ahora se puede ver de forma gratuita en Reino Unido e Irlanda.



Aumentamos el alcance de LaLigaTV gracias al acuerdo alcanzado con la plataforma **Amazon Prime Video** por el que los miembros en Reino Unido que añadan el canal a su suscripción podrán seguir todos los partidos de LaLiga Santander a través de LaLigaTV, nuestro canal premium 24/7 y que ahora está disponible como un complemento en Prime Video Channels.



Gracias a un acuerdo histórico de 8 temporadas que pondrá LaLiga en todos los hogares de Norteamérica tanto en inglés como en español, **ESPN** se convierte en nuestro broadcaster para EEUU y Canadá.

La retransmisión de nuestros partidos comenzará a partir de agosto del 2021, fecha en la que estarán disponibles exclusivamente en ESPN+ cientos de partidos de ambas ligas. Además de los encuentros en vivo, ESPN+ ofrecerá una variedad de programación complementaria, como previas, momentos destacados y programas de actualidad, y seguirá cubriendo ampliamente LaLiga en programas emblemáticos de ESPN+ como ESPN FC, Jorge Ramos y su Banda y Fuera de Juego.

### ● La capacidad de adaptación al entorno COVID-19

Ante la situación excepcional que vivimos y que ha tenido como consecuencia que los partidos de la temporada se jueguen a puerta cerrada, hemos puesto todos nuestros esfuerzos en implementar una **serie de innovaciones audiovisuales en nuestras retransmisiones**, para mantenernos cerca de nuestros espectadores.



#### a) Gradas virtuales

Las gradas virtuales han supuesto toda una novedad para la industria. Es la primera vez que la tecnología de recreación de aficionados se utiliza para eventos deportivos en vivo.

En las retransmisiones de esta temporada, las gradas han estado virtualizadas ofreciendo la imagen de aficionados sentados a tamaño real, identificados con los colores del club local y permitiendo una sensación que recuerda, en gran medida, a cómo se veían y se escuchaban antes del cierre de los campos de fútbol.

Junto a ello, en los momentos de retransmisión en los que el juego estaba parado, esa imagen del público se transformaba en una lona con mensajes institucionales.



#### b) Audios de aficionados

Las retransmisiones han contado también con un sonido virtual, obtenido utilizando nuestra biblioteca de recursos de audio grabada en estadios reales y adaptada digitalmente para que pueda ser implementada en tiempo real.



#### c) Nuevos tiros de cámara

Algunas cámaras han cambiado su ubicación. La cámara aérea ha modificado su vuelo para ofrecer planos innovadores, la cámara de banquillos se ha trasladado a la grada contraria y las cámaras del túnel de vestuarios han sido robotizadas por razones de seguridad sanitaria.

Los ingresos por patrocinio y licencias también son 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 ha hecho crecer significativamente su contribución al resultado durante los últimos años.

### ● Valor económico generado durante la temporada 2020/21<sup>7</sup>

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

VALOR GENERADO	Miles de euros		
	2020/21	2019/20	2018/19
Patrocinio, licencias y otros	104.226 €	98.055 €	77.783 €
Comercialización Derechos Audiovisuales	1.796.305 €	1.815.607 €	1.864.519 €
Prestación servicios mantenimiento recintos deportivos	9.633 €	10.096 €	12.255 €
Prestación servicios digitales y tecnológicos	7.821 €	2.689 €	3.096 €
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>1.917.985 €</b>	<b>1.926.447 €</b>	<b>1.957.653 €</b>
Quinielas	5.206 €	4.763 €	4.145 €
<b>Ingresos procedentes de entidades públicas</b>	<b>5.206 €</b>	<b>4.763 €</b>	<b>4.145 €</b>
<b>Ingresos accesorios y otros</b>	<b>24.385 €</b>	<b>22.702 €</b>	<b>25.917 €</b>
<b>Ingresos financieros</b>	<b>657 €</b>	<b>500 €</b>	<b>329 €</b>
<b>Otros ingresos</b>	<b>3.002 €</b>	<b>3.291 €</b>	<b>4.426 €</b>
<b>Total Valor Económico Generado</b>	<b>1.951.235 €</b>	<b>1.957.703 €</b>	<b>1.992.470 €</b>

### ● Valor económico distribuido durante la temporada 2020/21

VALOR DISTRIBUIDO	Miles de euros		
	2020/21	2019/20	2018/19
Gastos gestión comercial Patrocinios, licencias y otros	65.985 €	55.206 €	38.485 €
Gastos Comercialización Derechos Audiovisuales	1.696.072 €	1.718.027 €	1.768.730 €
Gastos Prestación servicios mantenimiento recintos deportivos	12.606 €	7.333 €	8.959 €
Gastos Servicios exteriores	99.191 €	95.247 €	87.565 €
Otros gastos de gestión corriente	29.065,25 €	17.830 €	27.452 €
<b>Total Costes Operacionales</b>	<b>1.902.919,25 €</b>	<b>1.893.643 €</b>	<b>1.931.191 €</b>
<b>Total Sueldos y Salarios</b>	<b>33.104 €</b>	<b>32.042,27 €</b>	<b>26.713 €</b>
<b>Total Pagos a las Administraciones Públicas</b>	<b>8.289 €</b>	<b>794,40 €</b>	<b>7.487 €</b>
<b>Total Inversiones en la Comunidad</b>	<b>22.324,75 €</b>	<b>28.802 €</b>	<b>24.678 €</b>
Convenio con R.F.E.F.	17.896,75 €	18.620 €	15.597 €
Convenio Fundación del Fútbol Profesional	1.228 €	2.059 €	1.540 €
Convenio AFE	3.200 €	3.200 €	3.000 €
Donación Asociación Fútbol Femenino	0 €	1.600 €	1.600 €
Convenio LaLiga4Sports	0 €	3.323 €	2.941 €
<b>Total Financieros y de cambio</b>	<b>843 €</b>	<b>896,30 €</b>	<b>644 €</b>
<b>Total Valor Económico Distribuido</b>	<b>1.967.480 €</b>	<b>1.963.177,97 €</b>	<b>1.990.713 €</b>
<b>Total Valor Económico Retenido</b>	<b>(16.245 €)</b>	<b>(5.474,97 €)</b>	<b>1.757 €</b>

7. Con el propósito de unificar criterios de valoración en la composición de las cuentas integrantes del Valor Generado y Valor Distribuido, y dotar de mayor coherencia y comparabilidad a la información económica, se han realizado ajustes no significativos sobre los importes del ejercicio económico del 2019-20.

## / 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 2016/2017. 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>

### 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**”.

### 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.

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.

### >> 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.
- 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 televisivos

LaLiga es responsable de distribuir entre los clubes afiliados los ingresos asociados a la comercialización de los derechos audiovisuales de sus eventos. El importe total en concepto de derechos audiovisuales ha ascendido durante la temporada 2020/21 a 1.796.305 (miles de euros). El reparto de los ingresos entre los clubes afiliados está en la actualidad pendiente de aprobación por parte del Órgano de Control de los Derechos Audiovisuales y se publicará en diciembre de 2021.

Club	Ingresos (miles de euros)	Club	Ingresos (miles de euros)
ATHLETIC CLUB	72,8	REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	186,0
FÚTBOL CLUB BARCELONA	186,0	REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	186,0
R.C. ESPANYOL DE BARCELONA, S.A.D.	39,2	REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	186,0
REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	186,0	REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	186,0
CLUB RECREATIVO DE HUELVA, S.A.D.	39,2	REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	186,0
SEVILLA FÚTBOL CLUB, S.A.D.	78,4	REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	186,0
REAL BETIS BALOMPIE, S.A.D.	39,2	REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	186,0
REAL SOCIEDAD DE FÚTBOL, S.A.D.	39,2	REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	186,0
LEVANTE UNION DEPORTIVA, S.A.D.	46,1	REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	186,0
REAL CLUB DEPORTIVO PALANCA, S.A.D.	46,1	REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	186,0
REAL CLUB DE FÚTBOL, S.A.D.	46,1	REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	186,0
CLUB ATLETICO OSAUNA	46,1	REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	186,0
DEPORTIVO ALAVÉS, S.A.D.	46,1	REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	186,0
VILARREAL CLUB DE FÚTBOL, S.A.D.	46,1	REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	186,0
REAL CLUB CELTA DE VIGO, S.A.D.	46,1	REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	186,0
REAL VALLADOLID CLUB DE FÚTBOL, S.A.D.	46,1	REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	186,0
CLUB DEPORTIVO LEIÑANÉS, S.A.D.	46,1	REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	186,0
GRANADA CLUB DE FÚTBOL, S.A.D.	46,1	REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	186,0
SOCIEDAD DEPORTIVA EIBRA, S.A.D.	46,1	REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	186,0
GETAFE CLUB DE FÚTBOL, S.A.D.	46,1	REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	186,0
TOTAL	1.417,7	REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	186,0

Reparto de los derechos audiovisuales de la temporada 2019/20

## / Publicidad y patrocinios

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 de fútbol los patrocinios deportivos suponen una de las mayores fuentes de ingresos, en algunos casos superando a los ingresos por derechos televisivos. Por esta razón, LaLiga trabaja en impulsar un modelo de patrocinio para clubes 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 2020/21** ha supuesto un ingreso de **104 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 de 38 marcas.



**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.



## / Aumento del valor a nivel internacional

LaLiga cree en la internacionalización y evolución como motor de crecimiento y seguir siendo competitivos frente al resto de productos de entretenimiento en el mundo.

Con el propósito de aumentar el valor de LaLiga a **nivel mundial**, desde el área de Desarrollo Internacional se contribuye a mantener y reforzar nuestra posición como uno de los líderes globales de la industria del entretenimiento, reforzando la acción comercial e impulsando labores promocionales, e institucionales.

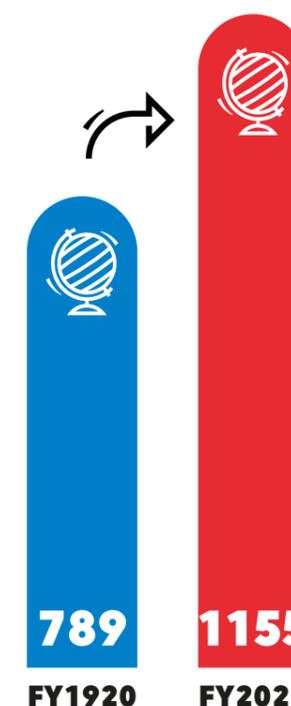
La presencia internacional en **41 países a través de 11 oficinas y 40 delegados** del área de Desarrollo Internacional, permite una mayor cercanía y apoyo a los broadcasters internacionales, ayuda a identificar potenciales patrocinadores locales a nivel internacional, y cerrar alianzas institucionales con ligas y federaciones, mejorando la notoriedad y conocimiento de la marca LaLiga para asegurar una mayor presencia en el mercado, adaptando contenidos para cada uno de los entornos con presencia internacional.

Entre el conjunto tan amplio de acuerdos alcanzados en esta temporada, significamos por su relevancia:

### ● Dirección internacional



Actividades a nivel internacional:



## 05.Solvencia y Crecimiento

### Ampliamos nuestra Joint Venture con Relevent Sports a México

Uno de los acuerdos más ambiciosos a **nivel internacional** nos ha permitido ampliar nuestra Joint Venture con Relevent Sports a México.

La expansión llega en un momento estratégico para la región que incluye la **Copa Mundial de la FIFA 2026. LaLiga North América**, la joint venture entre **LaLiga** y **Relevent Sports**, que trabaja desde el 2018 en Estados Unidos y Canadá, amplía de esta forma su territorio hasta México.

Esta expansión se centrará en el refuerzo del **área comercial, la creación y gestión de contenidos para crecer y aumentar** los seguidores de nuestra competición en el territorio mexicano, y el apoyo a nuestro broadcaster allí: **SKY Sports**.

Además, esta ampliación de la alianza llega en el marco de la Copa Mundial de Fútbol de 2026 que **se celebrará en México, Estados Unidos y Canadá**. La oportunidad de acelerar nuestro crecimiento en todo América del Norte y la ampliación de este acuerdo ayudará a expandir aún más nuestra marca y la de los clubes de **LaLiga Santander** y **LaLiga SmartBank** en toda la región.

### Cerramos una alianza histórica en Tanzania.

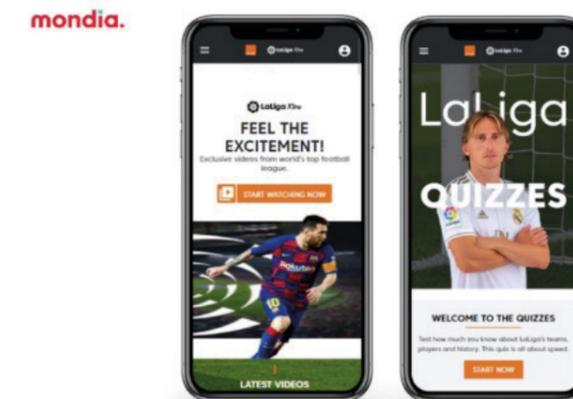
Siguiendo con nuestra estrategia de internacionalización, y con el objetivo de impulsar la profesionalización del fútbol en África, hemos firmado un acuerdo de consultoría de la mano de **GSM Group**, una de las principales empresas de Tanzania: el trabajo de consultoría se realizará de forma conjunta con el apoyo del Sevilla FC, que aportará su visión estratégica para incrementar la eficiencia de la gestión de recursos en clubes de fútbol y completar procesos de transformación como gestores deportivos, mientras que LaLiga, se encargará de aportar la visión global de la industria del fútbol.



### Alcanzamos un acuerdo con Mondia Group como socio tecnológico estratégico.

Se trata del primer acuerdo alcanzado con el **grupo Orange**, que se convierte así en nuestro **socio comercial y tecnológico** para la creación de **LaLiga Xtra**: la primera plataforma móvil por suscripción de LaLiga, que ofrecerá contenidos y experiencias exclusivas a los aficionados al deporte.

Gracias al acuerdo al que se ha llegado con el grupo Orange, **la plataforma estará disponible en los próximos meses para los millones de clientes del operador en sus regiones de Oriente Medio y África**. Este será el lanzamiento inicial de la plataforma y Mondia seguirá distribuyendo esta oferta a través de otras asociaciones en todo el mundo.



El detalle de los beneficios obtenidos por país y los impuestos a liquidar al cierre del ejercicio económico terminado el 30 de junio del 2021 es el siguiente:

SOCIEDAD	Resultado ejercicio	Resultado ejercicio	Impuesto sobre beneficios
	2019/20	2020/21	
	Miles euros	Miles euros	Miles euros
Liga Nacional de Fútbol Profesional		12	(100)
Sociedad España de Fútbol Profesional SAU	1.056	1.380	(335)
Servicios Infraestructura y Mantenimientos en el Deporte SLU	607		
LaLiga Servicios Digitales		86	(130)
LNFP FZE - Dubai	327	195	
Dubai Multi Commodities Centre			
LaLiga (USA) INC.	27	93	72
Beijing Spanish Football League Consulting CO. Ltd.	1.293	121	(111)
LaLiga South Africa Proprietary Limited	213	217	(86)
LaLiga Singapore Pte. Ltd.	129	154	(15)
LaLiga LFP Mex. S.R.L.C.V	9	6	(18)



06

Más allá  
del terreno  
de juego



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

/ 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 2020/21 la plantilla de LaLiga ascendía a **654 empleados**, un 7,9% 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<sup>8</sup>:



582  
ESPAÑA

72  
EXTRAJERO

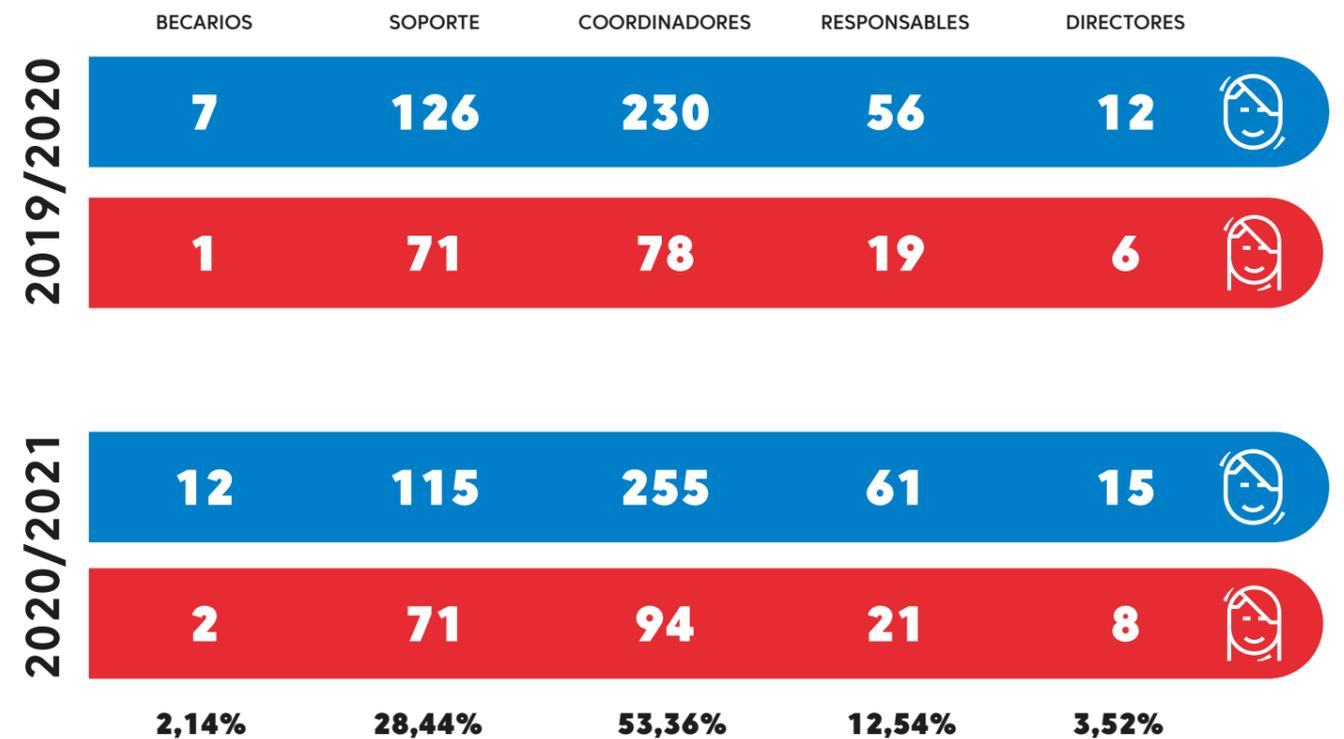
Desglose de la plantilla por edad y género:



Desglose de la plantilla por tipo de jornada y género:



Desglose de la plantilla por categoría profesional y género:



8. Debido a la actualización de criterios de clasificación de las categorías profesionales y con el objetivo de homogeneizar y dotar de comparabilidad los indicadores del número de empleados, se han realizado ajustes sobre los datos del ejercicio 2019-20.

## 06. Más allá del terreno de juego: LaLiga comprometida con su entorno

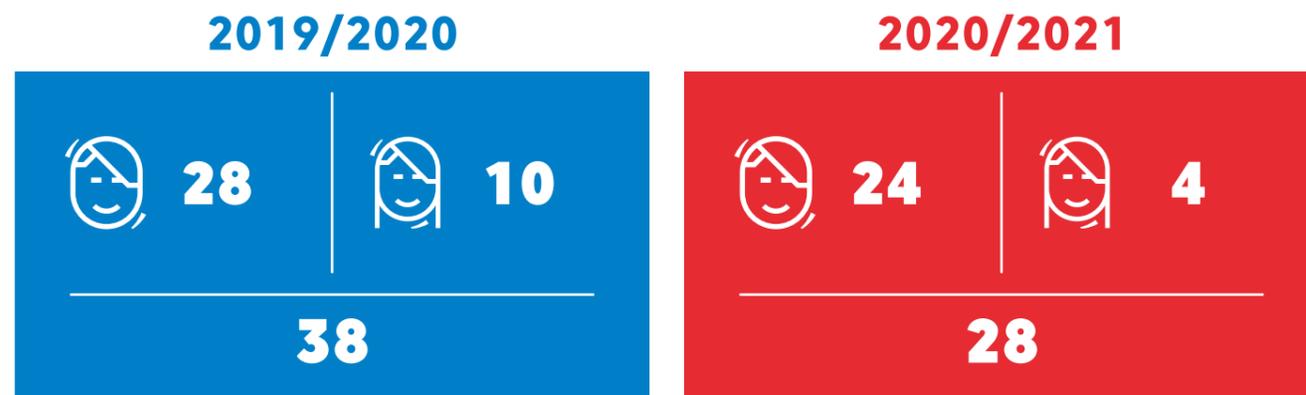
Desglose de la plantilla por modalidad de contratación y género



Despidos

	De 20 a 29 años	De 30 a 45 años	Mayores de 45 años
2020/2021	8	17	3
2019/2020	2	23	13

	Directores	Responsables	Coordinadores	Soporte	Becario
2020/2021	0	1	14	13	0
2019/2020	0	28	9	0	1



### >> Atracción y selección

La patronal del fútbol español custodia su marca global mediante el cuidado de su marca empleadora. El **Departamento de Gestión de Personas** 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 para la atracción de talento:

**“LinkedIn”**

LinkedIn es la principal herramienta de reclutamiento de LaLiga. 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.

**“Ficha por LaLiga”**

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

**“Somos 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.

Continuar **incorporando y atrayendo el talento** de nuestro mercado nacional e internacional a lo largo de esta temporada, ha seguido siendo una de nuestras palancas estratégicas. La complejidad derivada de la pandemia originada por el **COVID19** ha radicado en la adaptación de estos, al nuevo entorno y contexto de trabajo.

Nuestro proceso de selección se ha tenido que transformar convirtiendo nuestra labor **100% digital**, que ha transcurrido desde la experiencia del candidato en el momento de la aplicación a un puesto vacante, así como la continuidad de este, hasta la finalización del proceso de selección.

De la misma forma, todos los programas formativos presenciales que habitualmente se impartían en la sede de LaLiga se han digitalizado para que ningún empleado pierda la oportunidad de disfrutar de los programas de formación continuo. Las actividades de onboarding combinaron su realización presencial y telemática. Todos los profesionales recibieron un kit de teletrabajo, que favorecía la adaptación al trabajo en oficina y en su casa.

Se han mantenido todas las actividades proyectadas desde **LaLiga** que fomentan la **salud y bienestar de todos los empleados**, adaptando los programas educativos al entorno y limitaciones producidos por la reducción a la movilidad.

## 06. Más allá del terreno de juego: LaLiga comprometida con su entorno

### >> 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, 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.

Tener un **Plan de Igualdad** significa un compromiso real por alcanzar la equidad de trato y oportunidades dentro de nuestra compañía. Porque si hay algo seguro es que el talento no entiende de género.



Además, y con el objetivo de poner en valor esta apuesta y compromiso, hemos creado un **sello específico** que acompaña todas las acciones incluidas en él y entre las que se encuentran acciones de selección y contratación, de promoción y formativas, comunicación y salud laboral, entre otras.

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”.



### Promedio de empleados por tipo de contrato y grupo de edad<sup>9</sup>

	BECARIO		INDEFINIDO		TEMPORAL		TOTAL	
	2020-21	2019-20	2020-21	2019-20	2020-21	2019-20	2020-21	2019-20
<b>Hombre</b>	<b>4,55</b>	<b>5,15</b>	<b>419,83</b>	<b>386,52</b>	<b>46,67</b>	<b>32,88</b>	<b>471,06</b>	<b>424,55</b>
>45 años	0	0	86,63	81,48	2,96	4,31	89,59	85,79
De 20 a 29 años	3,31	432	52,02	69,55	9,62	9,08	64,95	82,95
De 30 a 45 años	2,90	0,83	52,42	235,5	34,09	19,49	316,53	255,82
<b>Mujer</b>	<b>0,87</b>	<b>1</b>	<b>180,21</b>	<b>177,43</b>	<b>8,23</b>	<b>2,94</b>	<b>189,31</b>	<b>181,47</b>
>45 años	0	0	24,19	23,01	0,02	0	24,22	23,01
De 20 a 29 años	<b>0,87</b>	<b>1</b>	<b>31,38</b>	<b>41,32</b>	<b>3,96</b>	<b>1,39</b>	<b>36,22</b>	<b>43,71</b>
De 30 a 45 años	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>124,64</b>	<b>113,11</b>	<b>4,24</b>	<b>1,55</b>	<b>128,88</b>	<b>114,76</b>
<b>Total</b>	<b>5,43</b>	<b>6,15</b>	<b>600,04</b>	<b>563,96</b>	<b>54,90</b>	<b>35,82</b>	<b>660,37</b>	<b>606,03</b>

### Promedio de empleados por tipo de jornada y grupo de edad

	COMPLETA		PARCIAL		TOTAL	
	2020-21	2019-20	2020-21	2019-20	2020-21	2019-20
<b>Hombre</b>	<b>424,55</b>	<b>391,45</b>	<b>40,88</b>	<b>33,10</b>	<b>471,05</b>	<b>424,55</b>
>45 años	73,27	72,56	16,32	13,22	89,59	85,79
De 20 a 29 años	61,57	81,12	3,37	1,83	64,94	82,95
De 30 a 45 años	295,33	237,78	21,19	18,05	316,52	255,82
<b>Mujer</b>	<b>181,47</b>	<b>176,50</b>	<b>6,44</b>	<b>4,97</b>	<b>189,31</b>	<b>181,47</b>
>45 años	23,19	22,01	1,02	1	24,21	23,01
De 20 a 29 años	<b>35,42</b>	<b>43,71</b>	<b>0,80</b>	<b>0</b>	<b>36,22</b>	<b>43,71</b>
De 30 a 45 años	<b>124,26</b>	<b>110,79</b>	<b>4,62</b>	<b>3,97</b>	<b>128,88</b>	<b>114,76</b>
<b>Total</b>	<b>606,03</b>	<b>567,96</b>	<b>47,33</b>	<b>38,07</b>	<b>660,36</b>	<b>606,03</b>

9. La actualización de los criterios de identificación de los grupos de trabajo obliga a realizar ajustes sobre los indicadores del ejercicio 1920 con el objetivo de cumplir con los principios de comparabilidad y homogeneidad.

## 06. Más allá del terreno de juego: LaLiga comprometida con su entorno

Evolución de la remuneración media por categoría profesional y género

TEMPORADA 2019/2020			TEMPORADA 2020/2021		
Categoría/género	Hombre	Mujer	Categoría/género	Hombre	Mujer
Becario	8.400€	8.400€	Becario	9.595€	8.940€
Soporte	23.696€	27.273€	Soporte	23.120,30€	26.341,65€
Coordinador	46.470€	44.471€	Coordinador	53.471,94€	47.531,56€
Responsables	98.330€	78.439€	Responsables	98.765,78€	80.926,09€
Directores	237.680€	137.979€	Directores	234.159,97€	140.426,56€

Diferencia entre salario medio de hombres y mujeres

BRECHA DE GÉNERO		
Género	2019/20	2020/21
Hombres	51.255,50€	56.433,62€
Mujeres	44.435,59€	46.413,22€
Brecha de género	13,31%	17,76%

Promedio de empleabilidad por categoría profesional

Categoría	Hombre	Mujer	Total 20/21	Categoría	Hombre	Mujer	Total 20/21
2 Responsables	0,46		0,46	2 Responsables	0,46		0,46
2 Responsables	61,61	20,72	82,33	2 Responsables	61,61	19,73	81,33
Directores	13,88	7,98	21,86	Directores	13,88	6,98	20,86
3.1 Coordinadores	133,58	46,06	179,64	3.1 Coordinadores	131,57	45,06	176,63
3.2 Coordinadores	114,64	43,93	158,56	3.2 Coordinadores	80,72	40,59	121,32
4.1 Soporte	59,14	50,30	109,44	4.1 Soporte	56,34	50,29	106,63
4.2 Soporte	83,20	19,45	102,65	4.2 Soporte	81,27	19,35	100,62
Becario	4,55	0,87	5,43	Becario	4,32	0,87	5,19
<b>Total</b>	<b>471,06</b>	<b>189,31</b>	<b>660,37</b>	<b>Total</b>	<b>430,17</b>	<b>182,87</b>	<b>613,04</b>

TEMPORADA 2019/2020			TEMPORADA 2020/2021		
Grupo edad/Género	Hombre	Mujer	Grupo edad/Género	Hombre	Mujer
De 20 a 29 años	34.342	33.223	De 20 a 29 años	30.996	31.239
De 30 a 45 años	49.885	42.806	De 30 a 45 años	58.305	48.036
>45 años	68.809	68.022	>45 años	80.708	68.940

Como complemento a las medidas que buscan favorecer la igualdad salarial, los empleados 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<sup>10</sup>, que aplica a toda la organización desde la temporada actual.



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.

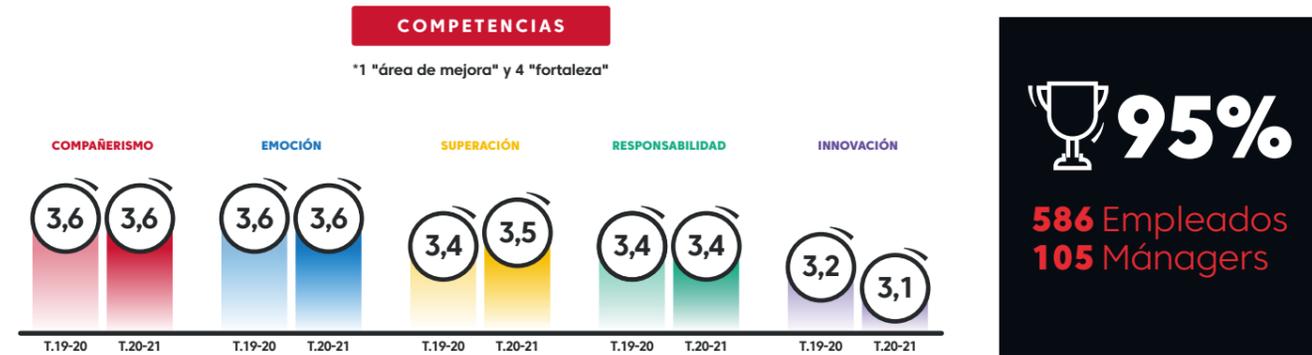


10. En el análisis del cálculo de la brecha salarial se consideran retribuciones variables las devengadas del ejercicio económico, siendo liquidados los pagos definitivos en el posterior ejercicio, alcanzando una elevada tasa de consecución.

## 06. Más allá del terreno de juego: LaLiga comprometida con su entorno

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

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**.



En la presente temporada 2020/21 hemos cerrado la Tercera Evaluación de Desempeño, con el mayor porcentaje de participación desde su puesta en marcha, alcanzando **un nivel del 95%**.

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 es **amplio y extenso**, con ofertas de cursos transversales y específicos, tanto en modalidad presencial como online, que a lo largo de la última temporada han supuesto un total de 27.951 horas de formación.

HORAS FORMACIÓN 2019/2020			HORAS FORMACIÓN 2020/2021		
Categoría	Hombre	Mujer	Categoría	Hombre	Mujer
Soporte	862 horas	994,5 horas	Soporte	6.274 horas	908,5 horas
Coordinador	2.803,5 horas	4.647 horas	Coordinador	13.848,5 horas	4.654,5 horas
Responsables	863 horas	976 horas	Responsables	841,5 horas	1.036 horas
Directores	286,5 horas	110,5 horas	Directores	173,5 horas	204,5 horas

**27.951**  
horas de formación



Tenemos como objetivo conseguir una estructura organizativa **coherente y regulada**. A tal fin hemos clasificado a todos los empleados bajo unos criterios de valoración, creando una descripción de puestos que suponen el punto de partida para la evaluación del desempeño, los procesos de atracción y desarrollo del talento, que permiten desarrollar planes de impulso y desarrollo específicos en función de cada uno de los perfiles identificados.

Acorde con nuestra transformación digital y mejora de los procesos, se **automatizaron los resultados** del desempeño, lo que mejora y se adecua a las funciones y necesidades de desarrollo del empleado, y se adecua a su vez, a las necesidades organizativas, permitiendo que gracias a esta dinámica de actuación digital podamos **analizar y extraer datos** por medio de una matriz de talento expresado en un Mapa de Talento y Calibración. Esto nos permite **posicionar** a todo nuestro capital humano e identificar aquellos que puedan estar preparados para asumir mayores retos profesionales.



### #TUVOZSUMA FUTBOT

Porque creemos que la transformación de la compañía pasa por una **gestión más eficiente de sus recursos**, se han diseñado proyectos e iniciativas capaces de otorgar más voz, y amplificación de los procesos de escucha del capital humano organizacional.

Hemos confeccionado una metodología nueva de encuestas de clima, por la que podemos recoger de forma más ágil y disruptiva las necesidades de los empleados.

#### Nuestra base es:

- Conocer la voz prolongada a los empleados y conocer su opinión constantemente.
- Detectar necesidades.
- Analizar puntos fuertes y áreas de mejora.
- Actuar con la activación de acciones que mejoren la experiencia de los empleados.

Identificamos **seis factores claves** donde poner el foco:

- Orgullo de pertenencia.
- Liderazgo.
- Ambiente laboral.
- Desarrollo.
- Comunicación.
- Soportes digitales.



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 100%** en exclusiva para uno de sus 3 cursos de posgrado, que ha propiciado la participación de 9 empleados de la organización en estos programas.

Con el lanzamiento de nuestro programa estrella educativo el **“MBA of LaLiga”**, se puso a disposición de los empleados otras 3 becas que cubrían el 100% del coste del curso y, también, ayudas desde el 30% hasta el 50% para otras plazas formativas.

**PRINCIPALES PROGRAMAS OFERTADOS POR LALIGA BUSINESS SCHOOL**

Másteres universitarios	Cursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Master in Global Sports Marketing</li> <li>Máster en Derecho Aplicado al Fútbol Profesional</li> <li>Máster en Dirección, Metodología y Análisis en el Fútbol</li> <li>MBA of LaLiga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso Competitive Gaming</li> <li>El making of del evento deportivo</li> <li>Seguridad en eventos deportivos</li> </ul>

**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 destaca LaLiga Business School que 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”**.

**>> 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, el **programa Life&Care** vela por los impulsar los hábitos saludables en la plantilla. Además, nuestros empleados disponen, entre otros beneficios, de un **seguro médico privado**, que pueden hacer extensivo a sus familiares a través del Plan de Retribución Flexible.

Durante la temporada actual LaLiga no ha registrado accidentes profesionales de relevancia en relación con sus empleados\*.

ABSENTISMO LABORAL	HOMBRE	MUJER
Accidentes de trabajo	2	1
Enfermedad profesional	0	0
Accidentes comunes	0	1
Enfermedad común	19	21
Riesgo durante el embarazo	0	0
Riesgo durante la lactancia	0	0
Cuidado del menor enfermo	0	0
Lactancia	4	8
Permiso nacimiento	29	11
COVID-19	13	2

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.

Derivada de la **situación epidemiológica** atravesada a lo largo de la temporada, ha sido de crucial importancia, no solo crear un **protocolo de actuación** sino también **velar por su cumplimiento**, siendo este carácter obligatorio para todos los profesionales.

Debido a la evolución de la pandemia, este protocolo de actuación **ha requerido de constantes modificaciones**, poniendo foco no solo en el cumplimiento legislativo, sino también en la salud de todos los profesionales, **creando un escenario lo más seguro posible** para ellos.

\* La implantación del sistema de seguimiento y registro de jornada se instauró durante la temporada 1920 lo que nos permitió recoger de forma detallada las horas de absentismo debido a la flexibilidad de horario.

## 06. Más allá del terreno de juego: LaLiga comprometida con su entorno

### Preservando la salud ocupacional

LaLiga ha dispuesto una serie de medidas ad-hoc para responder a la situación provocada por la COVID-19.

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.

La patronal ha mantenido actualizados a sus empleados en todo momento respecto a las medidas de protección y prevención. Asimismo, llegado el momento los profesionales de gestión de personas junto con el servicio de prevención definieron y facilitaron un **protocolo sanitario de actuación** detallado para proceder a **la reincorporación** a las oficinas para evitar incurrir en riesgos para la salud de los equipos.

#### Puntos clave del protocolo de actuación:

- ☉ Pruebas diagnósticas (PCR, serológicas y antígenos).
- ☉ Toma de temperatura en todos los accesos de las instalaciones.
- ☉ Puestos de trabajo habilitados identificados y con procesos de limpieza específicos.
- ☉ Señalización de accesos y salidas de las oficinas, recorridos obligatorios, y distancias mínimas de seguridad identificados en todos los espacios de la oficina.
- ☉ Equipos de protección individual a disposición de todos los empleados, junto con un kit de prevención

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, y esto queda reflejado tanto en su **Convenio Colectivo** como en su **Protocolo para la organización**, registro de tiempo de trabajo y desconexión digital. 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 **actualizado** durante este año **el sistema de registro de jornada**. Este sistema de seguimiento de la actividad de los empleados nos ha permitido recoger de forma detallada las horas de absentismo de los empleados en la temporada 2020/21, considerando 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 al **79,05%**, 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.



## 06. Más allá del terreno de juego: LaLiga comprometida con su entorno

### >> Teletrabajo “Tu Área de Juego”

El entorno define **lo que somos como organización**, y por ello LaLiga ha apostado por la movilidad, la flexibilidad, la transformación y la colaboración. **Adaptamos los espacios** de trabajo, nuestra tecnología, y los métodos de trabajar con el propósito de alcanzar **nuevas formas** de desempeñar nuestro día a día.

En un contexto de continua evolución obliga a tener que afrontar como **principal reto la movilidad**, por lo que hemos establecido un modelo que prima la flexibilidad, la colaboración, la conciliación y la productividad. Apostamos por **nuevas tecnologías, el teletrabajo y la reconfiguración** de nuestros espacios de trabajo. Consideramos que ya no necesitamos coincidir en un espacio físico para conseguir el éxito en un proyecto en común.

Diseñamos un modelo donde **nuestro empleado es el protagonista**, estructurado bajo **tres ejes** fundamentales:



#### EJE ORGANIZATIVO

- Acondicionamos nuestras oficinas de acuerdo con nuestras nuevas formas de trabajar. Se habilitan espacios con los recursos necesarios para el desarrollo funcional.
- Fomentamos el concepto de espacio libre de trabajo bajo el paraguas del concepto “Tu área de juego”. Se busca optimizar los espacios y usos de este, salvaguardando la seguridad y funcionalidad.
- Aseguramos la productividad, construyendo un sistema de medición como organización que evalúa constantemente los procesos de trabajo para garantizar los niveles adecuados de consecución laboral.
- Definimos una normativa que regule y establezca los principios fundamentales, teniendo en cuenta los aspectos legislativos de aplicación.



#### EJE PERSONAS

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



#### EJE TECNOLÓGICO

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.



#### PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO<sup>11</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 destacamos entre otras, las aportaciones de los empleados de LaLiga a:

- Programa de Kit escolares para familias con alta grado de vulnerabilidad, entregando material escolar, de la mano de la Fundación Cultura Unidas destinados a menores con bajos recursos.
- Ropa de abrigo para los más necesitados en colaboración con la Fundación Mensajeros por la Paz.
- Entrenando la empleabilidad, proyecto que inspira y guía a personas en riesgo de exclusión social impartido por empleados de LaLiga.



11. 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.

## 06. Más allá del terreno de juego: LaLiga comprometida con su entorno

### >> LaLiga con los clubes

Se ha iniciado un **programa de formación y coworking** con los clubes, y más en concreto con los responsables de los departamentos de recursos humanos, con el propósito de **impulsar iniciativas y acciones** de mejora de la gestión de capital humano de los clubes de LaLiga.



#### Workshops para clubes

Creación de entornos desde el que se busca compartir conocimiento, intercambiar impresiones, valorar mejores prácticas, impulsar la escucha activa, y fomentar el networking como fórmula de **desarrollo en la gestión** del capital humano de los clubes.



#### Newsletter

Publicamos mensualmente **artículos de interés** en materia de recursos humanos que abordan una pluralidad muy amplia de contenidos de ámbito laboral. La capacidad de LaLiga de aglutinar actualizaciones legislativas, estudios académicos, opiniones de expertos laborales, y análisis de casos de estudio conforman la base de los comunicados con los que pretendemos enriquecer el conocimiento de los gestores en los clubes, orientado hacia aspectos esenciales que pueden tener incidencia directa en su materia y su entorno laboral.

### >> Área Internacional: impulso a la movilidad internacional

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**. La misión del departamento es liderar la expansión internacional de LaLiga con los siguientes **objetivos**:

- Incrementar el **valor** de nuestra competición internacionalmente.
- Aumentar el número de **seguidores** alrededor del mundo y su **interés** por la competición.
- Creación de **oportunidades de negocio** para LaLiga y sus clubes.

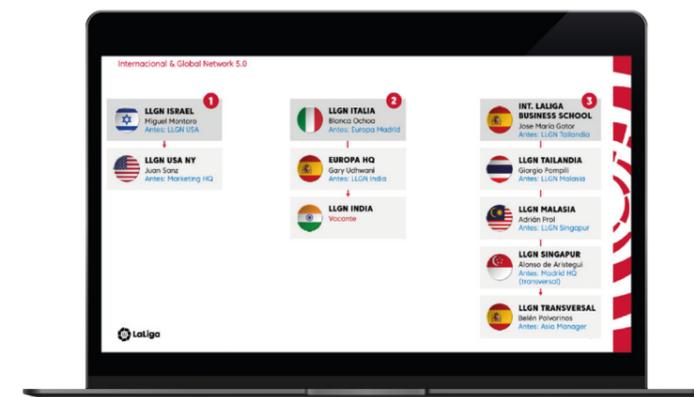
El objetivo de LaLiga para con el talento de este equipo de expatriados es que cuenten en su totalidad con un **servicio personalizado** para que puedan sacar todo el partido a una experiencia que repercute no solo en su formación profesional, sino también en su desarrollo personal.

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



Al igual que en anteriores ediciones, el departamento de desarrollo internacional ha vuelto a poner en marcha un sistema de rotación que ha abierto nuevas oportunidades tanto en movimientos horizontales como verticales.

Apostamos por la retención e intercambio de talento como la mejor herramienta para continuar siendo referentes. Con estos movimientos perseguimos no solo evolucionar como proyecto, sino también ofrecer retos a todos los compañeros: tanto de la red internacional como de la propia oficina de Madrid.



Concretamente, este año se han recibido 15 peticiones de movimientos internos, de las cuales 10 se han concretado en nuevas oportunidades de crecimiento profesional.

## / 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.

Desde 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.

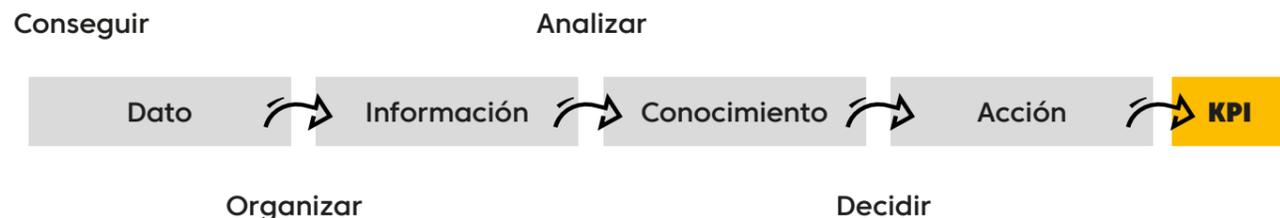
Todo ello está orientado a la centralización de la información necesaria para **facilitar la toma de decisiones basada en el análisis de datos**. Con este fin trabaja el área de **Dirección Tecnológica y Data de LaLiga**, que ha reorganizado la estructura departamental, concebida con un carácter transversal para dar respuesta a los retos tecnológicos y los nuevos proyectos estratégicos de la asociación.

Su **objetivo es dar apoyo** al resto de las áreas de la patronal de cara a la adopción de procesos digitales, así como prestar servicios profesionales de desarrollo y la explotación de productos de naturaleza digital y tecnológica, junto con la prestación de servicios de consultoría en el ámbito de las nuevas tecnologías para la industria del entertainment.

### ● Estructura organizativa del departamento de la Dirección Tecnológica y Data



Toma de decisiones basadas en datos:



LaLiga ha construido un ecosistema que **conecta webs, apps y canales digitales** con una plataforma de datos y de activación a través de una capa de servicios que permite personalizar y segmentar las comunicaciones a los fans, al identificar previamente quiénes son y cómo se comportan.

La confección de cuadros de mando (**Business Intelligence**), y la elaboración de herramientas para la toma de decisiones (**Business Analytics**), facilitan y optimizan las campañas de comunicación, y las tasas de engagement con los consumidores y fans.

- **“LaLiga Tecnología”**: Primer blog especializado en innovación y tecnología escrito por nuestros profesionales que nos posiciona como la empresa de vanguardia que somos.
- **Arrancamos el año con un nuevo proyecto**: un blog tecnológico escrito por nuestros profesionales. En él, los compañeros de las áreas de LaLigaSportsTV, BI&A, Innovación, Aplicaciones Corporativas, Sistemas y Arquitectura escribirán en primera persona sobre los proyectos más novedosos en los que están trabajando y cómo resuelven los principales retos que enfrentan. Se trata de un blog especializado para lo más ‘geeks’ del sector y con el que estrechamos la relación entre LaLiga y el sector tecnológico.

Cuenta con **artículos especializados** (de expertos para expertos: data scientists, ingenieros, matemáticos, programadores...) y no un lugar en el que se compartirán iniciativas para club o fans, sino un espacio mucho más técnico.

El objetivo no es solo compartir proyectos interesantes de LaLiga en el ámbito tecnológico sino también **reforzar nuestra posición** como líderes en el ámbito de la innovación, **fomentar la atracción** de nuevo talento y **posicionarnos como una compañía a la vanguardia de la tecnología**.



## 06. Más allá del terreno de juego: LaLiga comprometida con su entorno

### >> La Innovación, un concepto clave en LaLiga

Para LaLiga la innovación dinamizadora es un concepto que va más allá de las nuevas tecnologías aplicadas para generar una destacada **capacidad competitiva**. Es una búsqueda continua por identificar **nuevas oportunidades** que generen beneficios a nuestra industria y nuestros stakeholders.

Gracias a la innovación damos respuestas a **retos complejos**, amplificando el alcance de las retransmisiones y optimizando los costes de producción, previniendo y mejorando las lesiones deportivas, garantizando el máximo rendimiento y salud de los jugadores, y permitiendo a los aficionados disfrutar de la compañía de sus amigos en remoto.

Nuestro **objetivo** es hacer a LaLiga y sus clubes disruptores en el mundo del entretenimiento, potenciando lo mejor de la **innovación** y la **tecnología**, para crear experiencias inolvidables y de alto impacto.

Colaboramos para fomentar la **creatividad en equipos multidisciplinares** que favorezcan el intercambio de **nuevas ideas**. Combinamos para alcanzar soluciones más innovadoras desde distintas ramas de conocimiento. Ejecutamos para desarrollar desde la idea hasta la solución, utilizando metodologías de trabajos ágiles. Lideramos para aprender y medidas para mejorar fomentando el prototipado.

**Fan, negocio y tecnología** son las tres esferas de actuación sobre las que se orienta la innovación de LaLiga.



#### TECNOLOGÍA

Con la tecnología determinamos la factibilidad de las ideas. Valoramos si se alinea con nuestras capacidades tecnológicas y recursos actuales o qué nivel de desarrollo tiene esa tecnología en el mundo.



#### NEGOCIO

Nos sirve para medir la viabilidad de la propuesta y que, en conjunto con la tecnología, nos ayuda a evaluar cómo encaja nuestra propuesta en el roadmap de prioridades de la compañía y cuál es el modelo de negocio de esa idea para LaLiga.



#### FAN

Evalúa la deseabilidad de la idea innovadora que tenemos, ¿qué necesita y cómo lo necesita el mercado? Esta esfera se cruza con la de negocio al medir por qué cosas y cuándo están los potenciales clientes dispuestos a pagar y con la de tecnología en qué innovaciones están listos para adoptar.

### 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”**

### >> 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.



#### #eLaLigaSantanderAllStar

Impulsada por **LaLiga**, y junto con **Electronic Arts (EA)**, la **#eLaLigaSantanderAllStar** es la competición oficial española de EA SPORTS FIFA 21. En su cuarta edición, iniciada en enero del 2021, se ha disfrutado de **8 meses de competición, 20 partidos por jornada y más de 300.000 € en premios**.

Con un récord absoluto de **664.520 horas visualizadas del torneo** (casi un 50% más que la temporada anterior), eLaLiga Santander se consolida como el torneo de referencia de la Generación Z y como un escaparate perfecto para partners como EA Sports, coorganizador de la competición; PlayStation, la plataforma oficial; Movistar y Twitch.



## 06. Más allá del terreno de juego: LaLiga comprometida con su entorno



### #eLaLiga Santander FanCup

Este año, y por primera vez desde su creación, nuestro torneo de **FIFA21** se vuelve global y llega a millones de espectadores en todo el mundo a través de eLaLiga Santander Fan Cup. Se trata de una manera de acercar nuestra competición de eSports de una manera más asequible a los fans que simplemente disfrutan jugando y que quieren tener un primer contacto con el formato competitivo.

Los **dieciséis países** que participaron de la competición fueron, China, Corea del Sur, Tailandia, Vietnam, Estados Unidos, México, Argentina, Colombia, Brasil, Ecuador, Sudáfrica, Arabia Saudí, Turquía, Egipto, Rusia y España.

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.



### Mediacoach: impulso a los clubes

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 para mejorar el rendimiento, la seguridad de los jugadores y la competitividad de la competición.

El proyecto se basa en un **software de video** 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

<b>Live</b>	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.
<b>Desktop</b>	Herramienta que combina imágenes reales, gestión de datos y edición de vídeo haciendo uso de la infraestructura instalada en los estadios.
<b>Portal</b>	Panel configurable que incluye archivos y datos de los partidos, incluyendo video resúmenes e informes de los eventos.
<b>Reports</b>	Informes de rendimiento con métricas innovadoras validadas por analistas y expertos universitarios.
<b>Broadcast</b>	Datos de tracking y eventing para mostrar en la señal de televisión antes, durante y después del partido.



## 06. Más allá del terreno de juego: LaLiga comprometida con su entorno

La usabilidad de la aplicación amplia constantemente el **número de perfiles y usuarios** que utilizan la aplicación como elemento básico para la mejora de la gestión deportiva, el rendimiento deportivo de jugadores y equipos.

### 🌟 Apps y juegos

LaLiga genera un entorno digital de **aplicaciones, redes sociales, y juegos** con los que se anticipa a las necesidades del aficionado, que han alcanzado los 21 millones de usuarios activos esta temporada. Estas aplicaciones **ofrecen entretenimiento a todos los fans de LaLiga**, tanto durante las jornadas en directo (App Oficial, LaLiga.com, Fantasy ...), como durante el resto de la semana fuera de los 90 minutos de partido (Fantasy, ScoreWords, Juegos educativos...) con juegos y acciones de engagement que informan y entretienen al usuario.

El **juego fantasy oficial de la competición, LaLiga Fantasy Marca**, continúa posicionándose como el Fantasy número 1 en nuestro país, con novedades funcionales de gran éxito como los **“Partidazos”** y las **“Ligas Fantasy Movistar”**. Con un **3% más** de usuarios registrados que la temporada anterior, Fantasy se ha consolidado como la principal fuente de registros de LaLiga, además de ser un potenciador de la pasión con la que los fans viven la competición.

Este curso, **LaLiga Fantasy Marca**, ha conseguido **1.469.555 usuarios activos** registrados durante la temporada. Algo más ha conseguido la **App Oficial**, que con **5.810.051 usuarios activos** esta temporada, firma un **17% más** que en la temporada anterior.

#### 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 Official App

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

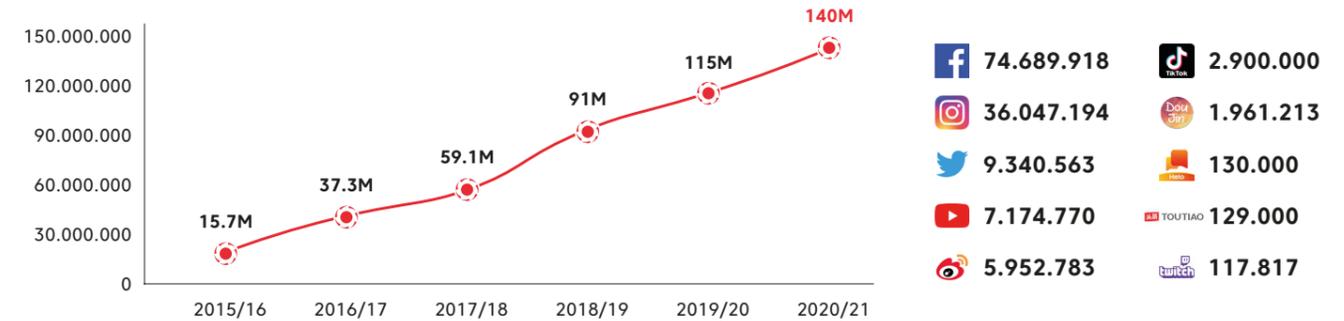
#### Apps y Juegos

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.

La **estrategia digital** llevada a cabo por LaLiga durante las últimas temporadas nos ha posicionado como la competición de fútbol que más crece en redes sociales y la liga con más descargas en sus aplicaciones móviles. Estos dos pilares, unidos a la oferta de entretenimiento, a la consolidación del nombre de LaLiga en el mundo de los eSports y al desarrollo de una estrategia de cliente sólida, centrada en el fan y trabajada junto a los clubes, han supuesto los principales logros del departamento de Estrategia Digital durante el curso 2020/21.

Si hablamos de redes sociales, nuestra comunidad digital ha crecido este curso en **más de 25 millones de followers**, hasta alcanzar la suma de **140 millones de seguidores totales**, repartidos en más de 17 redes sociales diferentes, a las que esta temporada se han unido la popular plataforma Twitch y la red social indonesia, Helo.

### Evolución de seguidores de LaLiga en RRSS en las 6 últimas temporadas:



En lo que a engagement se refiere, hemos alcanzado la cifra de más de **1.300 millones de interacciones** de los seguidores con las publicaciones realizadas en todos los perfiles de LaLiga.

### 🌟 Nuevas formas de oferta y consumo digital

Cada vez es **mayor el compromiso** y la **interacción del fan** con el ecosistema digital de LaLiga, gracias a una oferta de contenido original, innovador y personalizado, que se ha complementado con uno de los proyectos más exitosos y rompedores a nivel digital y audiovisual: **“LaLiga Casters”**. Una activación en la que han entrado en juego los principales influencers y youtubers del momento, como Ibai Llanos, Ander Cortés, DjMariio, Alexby, Rodrigo Fárez, entre otros, para castear (retransmitir) un partido por jornada de LaLiga Santander.

De este modo, LaLiga se ha lanzado a crear contenidos que acerquen el fútbol de una manera diferente a los **fans más jóvenes** para captar su atención y para desarrollar contenidos que maximicen el engagement y aumenten el valor del producto televisivo.

La retransmisión de Ibai y de todos los miembros de **LaLiga Casters** podía escucharse como una opción de audio más en el televisor, y podía seguirse en directo por la principal plataforma de Streaming: **Twitch**. Este proyecto generó más de **9.9 millones de visualizaciones** y mantuvo conectados a más de **449.000 usuarios**.

En nuestro objetivo por apoyar también a los **broadcasters**, y en especial al principal **operador nacional**, Movistar, se han desarrollado diferentes activaciones, para reforzar la asociación Movistar – Fútbol – LaLiga y para ayudar a incrementar el número de clientes de Telefónica.

## 06. Más allá del terreno de juego: LaLiga comprometida con su entorno

Las acciones, pensadas para que el usuario participase en diferentes dinámicas asociadas al fútbol, a través, por ejemplo, de los **Partidazos Fantasy**, del Pronóstico Movistar y de Conseguir 4 meses de suscripción a Movistar, supusieron un éxito sin precedentes que mostró a la perfección la sinergia entre LaLiga y el operador.

Desde los **perfiles oficiales de LaLiga y eLaLiga en digital** se han generado **más de 145 millones de impresiones** en las que ha aparecido la marca Movistar. Esto supone **100 millones más de impresiones** de las que se generaron en la temporada anterior. Además, **más de 150.000 usuarios participaron** en las activaciones realizadas entre **LaLiga y Movistar** a nivel digital y se han obtenido más de **120.000 consentimientos** de comunicación para Movistar; es decir, **más de 120.000 personas** a los que impactar a nivel de negocio.

### >> LaLiga y su negocio tecnológico

LaLiga constituye **LaLiga Tech**, un proyecto estratégico que tiene como objeto social la **prestación de servicios profesionales de desarrollo** y la **explotación de productos de naturaleza digital y tecnológica**, así como la prestación de servicios de consultoría en el ámbito de las nuevas tecnologías

### 🔗 Palancas del negocio



Nuestro **objetivo** con este lanzamiento es **acelerar la adaptación del sector sports & entertainment al mundo digital** y las **nuevas formas de relacionarse y consumir de los fans**, al tiempo que nos fortalecemos como empresa puntera en el ámbito tecnológico, una compañía que trabaja con metodologías y procedimientos equiparables a los de las grandes empresas tecnológicas.

**LaLiga Tech** será una compañía con **identidad propia**, que estará compuesta por los departamentos de **Tecnología & Data, Producto & Delivery, Estrategia de Cliente y Desarrollo de negocio**. En total, 118 empleados pasarán a formar parte de esta compañía.



## / 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 las acciones acometidas en favor del deporte en general.

### 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 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.

### >> La FUNDACIÓN LaLiga

Entre los principales hitos de la temporada 2020-21 –en línea con el crecimiento exponencial de su actividad durante los últimos años– la FUNDACIÓN LaLiga **ha incrementado** sustancialmente el número de profesionales dedicados a ratificar el compromiso de la patronal con el desarrollo social.



**11.679**  
escolares

Transmisión de los valores positivos del deporte por medio de diferentes campañas.



**4.155**  
beneficiarios

Fomento de los valores positivos para la juventud a nivel nacional e internacional.



**3.185**  
niñas

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



**1.089**  
jugadores

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



**1.289**  
profesionales

Actividad formativa relacionada con diferentes materias de ámbito deportivo.



**35**  
acciones  
capacitación

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

## FUNDACIÓN LaLiga

### La FUNDACIÓN LaLiga ante la crisis sanitaria:

Durante la crisis sanitaria motivada por la covid-19, la FUNDACIÓN LaLiga ha mantenido ininterrumpido el desarrollo de su actividad mediante la **creación de nuevas herramientas y recursos educativos**. 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 cuatro años en pro de la normalización de la práctica del fútbol en el colectivo de personas con **discapacidad intelectual**. A cada edición de este, son más los clubes que cuentan con su propio equipo Genuine dentro de la competición, lo cual atribuye un gran valor social a las ligas profesionales de España.

LaLiga y la FUNDACIÓN LaLiga, en colaboración con Santander España, ha desarrollado una propuesta, con un **cambio de formato** adaptado a la situación actual, con el objetivo de reencontrarnos y disfrutar juntos nuevamente de la esencia de nuestra competición. La Competición Virtual LaLiga Genuine Santander

Se trata de una **competición virtual** en la que se reunieron los 36 equipos en una misma plataforma, donde 303 jugadores y cuerpos técnicos, vivieron una experiencia repleta de diversión, deporte y música, en la que los valores de nuestra competición volvieron a estar muy presentes.

Gracias a este proyecto y con la colaboración de Telepizza, hemos trabajado para **mejorar la integración sociolaboral** de los miembros participantes Liga Genuine Santander impulsando su empleabilidad, fomentando su integración en el mercado laboral.

En esta temporada hemos sumado **8 nuevos empleos** entre los jugadores de la competición, alcanzando un número **total de 25** desde el comienzo de la colaboración. Conseguir la **igualdad de oportunidades laborales** de las personas con discapacidad intelectual mediante la sensibilización, capacitación y la transición al empleo, hace de nuestro proyecto socio deportivo un **claro ejemplo la capacidad inclusiva** de LaLiga Genuine Santander por medio del deporte.

## 06. Más allá del terreno de juego: LaLiga comprometida con su entorno

### 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”**.

### Impulso a la sostenibilidad en los clubes 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 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. Su objetivo final no es otro que el de ayudar a los clubes a integrar la sostenibilidad en su modelo de gestión empresarial y alinearlo 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 2020/21, se han llevado a cabo un amplio número de acciones organizadas en dos ejes centrales:

TAREA DE CAPACITACIONES	WEBINAR FORMATIVAS
Cuatro grupos de tareas	Tres Webinar formativas
35 acciones 29 profesionales 21 clubes participando	220 participantes 15 formadores

De forma paralela, el área RSC LaLiga asume la relación con los clubes 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

Integración de criterios ESG en la estrategia	Formalización de los procesos de reporte corporativo
<p><b>Objetivo</b></p> <p>Trasladar a los clubes la necesidad de crear conciencia respecto a las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad, el medioambiente y el gobierno corporativo.</p>	<p><b>Objetivo</b></p> <p>Promover la elaboración de Estados de Información No Financiera (EINF) entre los clubes, sean o no objeto de las exigencias de la Ley 11/2018.</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>¿Por qué?</b></p> <p>El reporte corporativo contribuye a medir, supervisar y gestionar el rendimiento de los clubes y su impacto en la sociedad.</p>
<p><b>¿Cómo?</b></p> <p>Durante este curso ha auditado a 18 clubes por medio de 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>¿Cómo?</b></p> <p>A través de la <b>“Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad en el fútbol profesional”</b> LaLiga orienta, ayuda y traslada a los clubes 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>

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 afiliados como a sus grupos de interés en general.

VALORES EN JUEGO	ENCUENTROS DE DERECHO	CURSO UAM CONDICIÓN FÍSICA Y VARIABLES MORFOLÓGICAS DEL JUGADOR DE FÚTBOL CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL
Programa de formación online de voluntariado y ODS, con la participación de 222 alumnos	Celebradas exclusivamente en formato digital: 10 sesiones 496 asistentes 24 ponentes	72 inscritos

## 06. Más allá del terreno de juego: LaLiga comprometida con su entorno



### Gestión sostenible del fútbol profesional: Guía del Voluntario y Deporte “ODS”

En colaboración con la Plataforma del Voluntariado de España (PVE) y la Plataforma del Tercer Sector (PTS), la FUNDACIÓN LaLiga presentó su Guía de Voluntariado y Deporte ‘Objetivos de Desarrollo Sostenible: Un pacto para cambiar el mundo’, un documento que nace de la necesidad que existe en que las entidades deportivas y sociales contribuyan en primera persona al cumplimiento de la Agenda 2030.

El objetivo es que sirva de referencia al tercer sector y, en particular, a las entidades de voluntariado (con mención expresa a las de voluntariado deportivo) para que se sumen a informar sobre los ODS y a trabajar por su consecución. Pretende ser una herramienta útil para fomentar y potenciar la alineación del voluntariado de las entidades deportivas con la consecución de los ODS.

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



Mediante el fomento de la sostenibilidad y la formación a los clubes 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 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.

PROYECTOS	DÓNDE	QUÉ	IMPACTOS
LaLiga Za’atari Social Project	Campo de refugiados de Za’atari, ubicado al norte de Jordania	Competiciones deportivas que se acompañan de formación y labores socioeducativas	Una mejora de la calidad de vida de la población infantil de Za’atari, así como un impulso a la igualdad de género.

#### ACCIONES DESARROLLADAS EN 2020-21 ERA COVID-19

Formación de 10 entrenadores de la ONG Reclaim Childhood  
Donación de 35.268 juguetes con motivo del Día Universal del Niño

PROYECTOS	DÓNDE	QUÉ	IMPACTOS
Fundación Vicente Ferrer	Estado de Anantapur en la India	Promoción de la igualdad e integración de género a través del fútbol y empoderamiento a la juventud rural	Una mejora de la calidad de vida de la población infantil de Anantapur y a su desarrollo holístico.

#### ACCIONES DESARROLLADAS EN 2020-21 ERA COVID-19

Desarrollo profesional y personal, además de talleres y programas de entrenadores destinados a:  
3.185 jóvenes (1.225 niñas y 1.960 niños)  
318 personas participantes en acciones para el fomento del fútbol femenino y la igualdad de género  
25 clubes de fútbol locales  
75 jóvenes capacitados como entrenadores  
15 jóvenes capacitados como árbitros  
4 jóvenes han obtenido la licencia de entrenadores, AIFF D coaching licencia.  
36 niñas participantes en la Academia no residencial

## 06. Más allá del terreno de juego: LaLiga comprometida con su entorno

PROYECTOS	DÓNDE	QUÉ	IMPACTOS
LaLiga Valores para Ganar (El Salvador)	En colaboración con el Gobierno de la República de El Salvador y el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social	Coordinación y apoyo para la correcta instauración de 262 escuelas deportivas a lo largo del país	Fomenta iniciativas orientadas a la inclusión social, la inserción laboral, la educación ambiental y el emprendimiento

### ACCIONES DESARROLLADAS EN 1920-21 ERA COVID-19

Inauguradas 55 escuelas socio-deportivas, con 82 monitores contratados  
 Celebrados 24 cursos, tanto en modalidad presencial como online  
 673 capacitaciones para 293 futuros profesionales:  
 Monitores formados: 170  
 Gestores formados: 49  
 Voluntarios formados: 74  
 96 municipios involucrados  
 Celebrados 4 Campus socio-deportivos con la participación de 200 niños y 19 monitores

### >> Fútbol Femenino<sup>12</sup>

LaLiga, a través de su Departamento de Fútbol Femenino, está activamente involucrado en el impulso del fútbol femenino asumiendo su corresponsabilidad como **institución deportiva** con el papel de la mujer en el ámbito del deporte en general y el fútbol en particular. Este departamento ha asumido **labores de dinamización** mediante el incremento de su visibilidad y contribuyendo al desarrollo profesional de sus estructuras, **impulsando**, entre otras, la organización de **programas formativos y encuentros** con directivos de clubes y ligas para apalancarse en el intercambio de conocimiento y de mejores prácticas disponibles en modelos de gestión.



12. La organización de las competiciones oficiales relacionadas con el fútbol femenino recae sobre la Real Federación Española de Fútbol (RFEF).

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



### PILARES DE LALIGA PARA EL EMPODERAMIENTO DEL FÚTBOL FEMENINO

	CONCEPTO	ACCIONES ESPECÍFICAS
<b>IMPULSAR Y PROFESIONALIZAR</b>	La profesionalización de las estructuras ha sido uno de los grandes ejes estratégicos del proyecto. LaLiga ha colaborado activamente junto sus clubes y la ACFF, con el fin de sentar las bases de un crecimiento sostenible.	Se han llevado a cabo, entre otras acciones, encuentros formativos para los clubes.
<b>AUMENTO DE VISIBILIDAD</b>	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.	Difusión de contenido relacionado con la competición (horarios, clasificaciones, las fichas de los equipos y jugadoras...). Lanzamiento de campañas: #GraciasPorUnUnFutbolMasGrande Inclusión en el programa de embajadores de LaLiga de tres jugadoras de fútbol.
<b>CREACIÓN DE VALOR</b>	Impulso a través de los clubes para maximizar el valor del fútbol femenino.	Apoyo a los patrocinadores de LaLiga con la inclusión de jugadoras en campañas promocionales. Retransmisión y promoción de la primera división femenina en LaLigaSportsTV.
<b>EXPANSIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL</b>	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.	Establecimiento de alianzas con ligas, federaciones e instituciones internacionales. Se han llevado a cabo proyectos de asesoramiento y consultoría, así como talleres formativos y acciones sociales en países de Latinoamérica, África y Asia.

## 06. Más allá del terreno de juego: LaLiga comprometida con su entorno

La apuesta de los clubes de LaLiga por el fútbol femenino se va consolidando temporada tras temporada. Así, en la 2020/21, **35 clubes** de los 42 clubes de los clubes afiliados a LaLiga tenían **“sección” femenina**, por 32 de 42 en la temporada anterior. El crecimiento resulta especialmente notorio si consideramos que, cuando LaLiga inició su proyecto de impulso del fútbol femenino en 2015, eran 19 los Clubes y SAD de LaLiga con equipos de fútbol femenino.

Durante el pasado mes de junio, el **Consejo Superior de Deportes** anunció la **profesionalización del fútbol femenino** de su máxima categoría, que hasta ahora era considerada una competición no profesional. Esta noticia supone un **nuevo avance para esta disciplina deportiva** y se traducirá en una mejora sustancial en términos de desarrollo de la competición y capacidad de explotación comercial de la misma.

### 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”**.

### >> 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.

Desde el inicio de este proyecto, LaLiga ha destinado recursos humanos y materiales al proyecto, además de aportar su conocimiento y experiencia.

Entre estos recursos destaca **LaLigaSports TV**, una **plataforma multidispositivo** que retransmite las principales competiciones de las Federaciones deportivas españolas de manera gratuita. A través de esta, 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.

### >> 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/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:

### Instituciones y compromisos asumidos



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.

#### Compromiso:

Por medio de los acuerdos alcanzados con la RFEF, se pretende fortalecer el fútbol de formación y el desarrollo del fútbol aficionado.



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.

#### Compromiso:

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.



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.

**Compromiso:**

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 2020/21 y 2019/20:

	20/21 miles €	19/20 miles €
<b>AFE</b>	<b>14.526</b>	<b>11.546</b>
Ayudas a la promoción del movimiento asociativo 0,5% AFE y Futbolista ON	8.026	8.346
Fines benéficos y al normal desarrollo de la actividad de la Asociación AFE	6.500	3.200
<b>CSD</b>	<b>40.130</b>	<b>25.037</b>
Contribución a la participación de deportistas en competiciones internacionales	16.052	16.691
Contribución a la protección social de los deportistas de Alto Nivel		
Contribución a la protección social en el fútbol aficionado 0,5% (2ºB y FF)	8.026	8.346
Promoción, impulso, difusión e internacionalización del deporte 1,5%	16.052	-
<b>RFEF</b>	<b>40.834</b>	<b>25.423</b>
Contribución solidaria al desarrollo del fútbol aficionado 1% e infraestructuras federativas 2ºB	32.103	16.691
Convenio de coordinación ayudas al fútbol base	8.731	8.732
<b>TOTAL</b>	<b>95.490</b>	<b>62.006</b>

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



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 **“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”**

**>> Promoviendo el cambio global**

Desde el departamento internacional de LaLiga se trabaja por **incrementar el valor de nuestra competición**, y una de las iniciativas que está asumiendo un rol de liderazgo en el conjunto de todas sus actividades, son los **múltiples acuerdos sociales** que se están cerrando a nivel internacional.

Alcanzar espacios en la mayoría de todo el mundo y promover iniciativas sociales exclusivas a los entornos de cada sociedad, es el **valor diferencial** que proporciona el trabajo de 44 delegados de LaLiga, presentes en 41 países.

La **adecuación al entorno**, y la idiosincrasia de cada país, nos posibilita que podamos brindar soluciones personalizadas a los retos sociales de cada área, permitiendo que desde LaLiga, y con la colaboración de los clubes, se hayan podido enarbolar **un conjunto de acciones sociales a nivel internacional**, que cada año amplifica la capacidad transgresora que el fútbol proporciona.

**LaLiga alcanza un acuerdo con Alianza de Civilizaciones**

Acuerdo con la Alianza de Civilizaciones por el que trabajaremos juntos para promover y concienciar sobre la responsabilidad social fomentando la diversidad, la inclusión y la solidaridad, promoviendo la educación, luchando contra el racismo y todas las formas de discriminación (religión, las creencias, la etnia o el género).

**LaLiga colabora con el Instituto Cervantes en la India**

Nos hemos aliado con el Instituto Cervantes de la India para que los estudiantes se familiaricen con la terminología utilizada en el fútbol español y LaLiga a través de la creación de la serie semanal digital “Aprende español con LaLiga e Instituto Cervantes”, con una duración de 10 semanas centrada en tres contenidos diferentes: citas legendarias, himnos de clubes y ‘skills’.

# #OneHumanity

Orgullosos colaboradores para hacer un mundo más justo



LA  
PALABRA  
FUTBOLISTA  
NO  
TIENE  
GENERO



## Luchamos contra el abuso de drogas en Tanzania

En este contexto, el pasado mes de diciembre desde el área internacional se organizó un torneo deportivo en la ciudad de Daar Es Salaam con el objetivo de alentar a los jóvenes a evitar el consumo y el tráfico de drogas. El evento se celebró en colaboración con DAR24 Media y nuestro broadcaster DSTV.

LaLiga, juntamente con DAR24 Media, quiere promover un cambio positivo en la sociedad utilizando el deporte para hacer ver a los jóvenes del país que existen alternativas de valor para desarrollar su vida alejados del tráfico de drogas, uno de los problemas más comunes en el territorio.

Con esta iniciativa, nos hemos sumado a los esfuerzos del gobierno local para combatir el abuso de drogas y ofrecer a los jóvenes una alternativa de vida.

## Ocho clubes de LaLiga, un grupo de jóvenes de Tanzania y tres días para vivir el fútbol intensamente.

La ONG española Born to Learn, las Naciones Unidas-UNAOC y LaLiga organizaron un torneo en Tanzania donde jóvenes locales fueron jugadores de ocho clubes de las dos competiciones ligueras durante tres días.

Durante tres días, un grupo de adolescentes de entre 12 y 15 años fueron las estrellas de algunos de los equipos más conocidos de LaLiga Santander y LaLiga SmartBank, vistiendo sus equipaciones y representando a unas instituciones cuyas sedes se encuentran a miles de kilómetros de distancia.

Una idea que busca fusionar el fútbol y los mejores valores que enseña este deporte, y que se ha marcado como objetivo alcanzar la participación de 20 clubes de LaLiga.

## >> Respeto de los derechos humanos

En LaLiga consideramos fundamental el respeto por los derechos humanos, y por ello estos están recogidos en diferentes medidas a través de:

- El Código Ético donde se recogen los valores y principios que han de guiar el comportamiento de los profesionales de la organización en el desempeño de su trabajo, y permite consolidar una conducta íntegra, ética y responsable.
- A su vez, en el Código Ético de terceros se suscriben las pautas de conducta de los terceros, entre las que se suscribe el compromiso a que todos sus empleados y los de sus subcontratistas superen la edad de 16 años o la estipulada en el país donde desarrollen su negocio para poder trabajar, en caso de ser más restrictiva, evitando además que ningún menor de edad realice trabajos peligrosos o que interfieran en su educación o desarrollo físico, mental, moral, y social.
- El plan de igualdad tiene por objeto el establecimiento y desarrollo de políticas que integra la igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres directa e indirectamente por razón de sexo, así como en el impulso y fomento de medidas para conseguir la igualdad real en el seno de la asociación.

En lo referente al trabajo forzoso y trabajo infantil, no existe casuística en el Grupo que indique la necesidad de adoptar medidas distintas de las que actualmente se llevan a cabo en esta materia, en estricto cumplimiento de la normativa laboral vigente y de los principios que rigen las relaciones de la empresa.

Hemos de afirmar que no existen reclamaciones, expedientes, juicios o litigios, iniciados o en proceso o que se hayan sentenciado durante el presente ejercicio ni en anteriores, relativos a demandas instadas por cualquier empleado de La Liga o su representante, por incidentes de discriminación o acoso de los que tengamos conocimiento que impliquen daños o sanciones a La Liga.

## / Corresponsabilidad en la protección ambiental

*Cada vez más, la perspectiva ambiental es una cuestión de interés en las agendas de LaLiga y los clubes 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 del fútbol profesional.

Su **compromiso medioambiental** se pone de manifiesto **trasladando a los clubes** unos principios sobre los que afianzar los desafíos del clima y el respeto por el medioambiente, basados en cinco ejes de actuación:

- ☀ **Emprender** esfuerzos sistémicos para promover una mayor responsabilidad medioambiental.
- ☀ **Reducir** el impacto climático, mediante la adopción de planes de neutralidad climática.
- ☀ **Educar** para el clima. Divulgar conocimiento, impulsar iniciativas, y crear capacidades.
- ☀ **Promover** consumo responsable y sostenible.
- ☀ **Comunicar** y abogar por la acción climática.

El fútbol es una actividad deportiva de masas, por lo que debemos de empezar a **evaluar** y **prever impactos**, con el objetivo de **contribuir a su disminución y/o compensación**, siendo este objetivo de la interiorización de las preocupaciones ambientales en el deporte, un elemento de consideración que debe compatibilizar su desarrollo **cuantitativo** y **cuantitativo** con la preservación de los valores y recursos naturales.

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



Las acciones desplegadas durante la presente temporada 2020/21 a través de la puesta en marcha de auditorías de sostenibilidad medioambiental, 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”**.

#### >> 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.

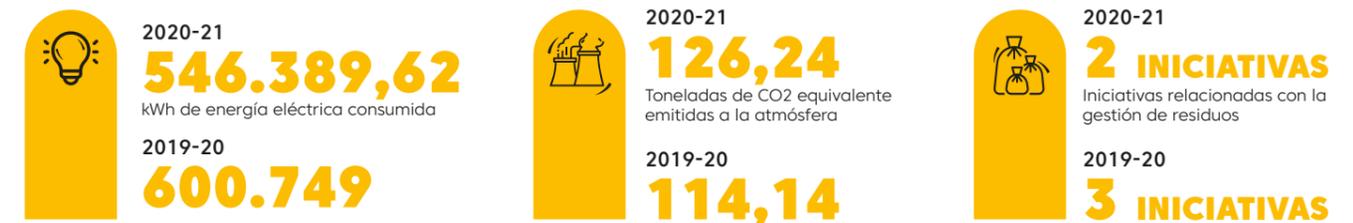


#### ☀ Consumo de energía

Durante la temporada 2020/21, el consumo energético de LaLiga en sus oficinas de España<sup>13</sup> ha ascendido a **546.389,62 kWh**.

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 **126,24 Tn de CO2 equivalente**<sup>14</sup>.

#### Principales magnitudes medio ambientales:



#### ☀ 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”**.

13. LaLiga dispone de una oficina ubicada en Madrid. La central está ubicada en Torrelaguna 60.

14. El equivalente de CO2 o equivalente de dióxido de carbono (CO2eq 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).

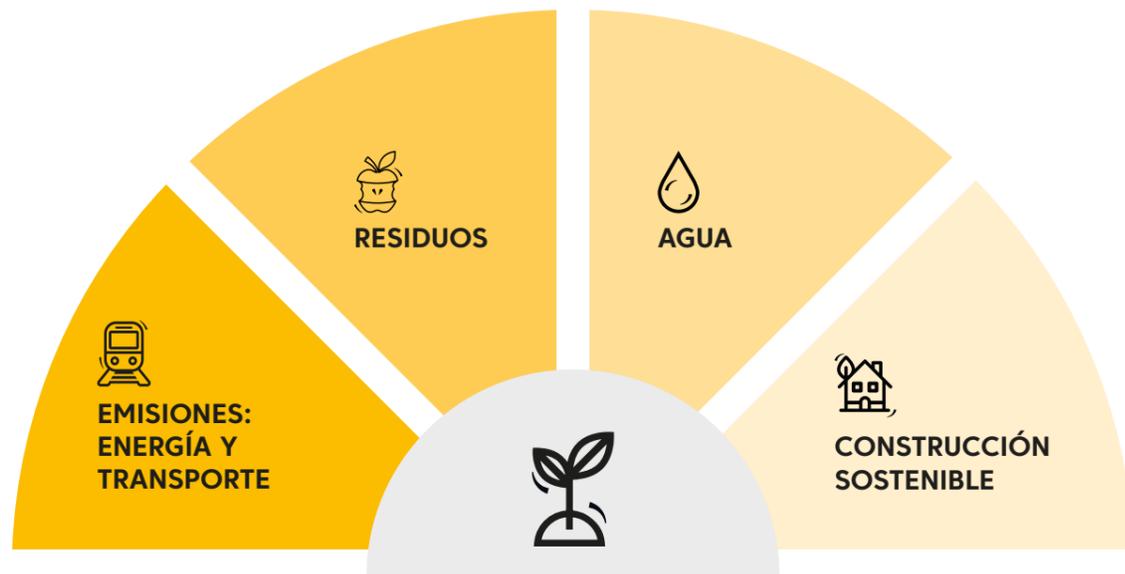
## 06. Más allá del terreno de juego: LaLiga comprometida con su entorno

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

Los **848 eventos deportivos** organizados anualmente, junto con la operativa diaria de los clubes, conllevan un 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/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 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 en los siguientes cuatro aspectos ambientales: **emisiones, residuos, agua y construcción sostenible**.



Las iniciativas o actividades destinadas a mejorar el desempeño medioambiental se enmarcan en aquellos ejes o temas en los que cada club quiere enfocarse. Las prioridades dependen en gran medida de las propias capacidades de los clubes y de las necesidades y retos medioambientales de su entorno. Sin embargo, desde LaLiga se les insta a que en la medida de sus posibilidades articulen una actuación medioambiental en **dos dimensiones**:



**GESTIÓN INTERNA**  
Conocer y gestionar los impactos ambientales propios del club de la mejor manera posible, aplicando acciones y medidas para la mitigación de estos impactos.



**GESTIÓN EXTERNA**  
Dirigir los medios y acciones para alinearlas con las necesidades del entorno

### 🌞 Evaluación de sostenibilidad medioambiental

A modo de impulso de la gestión ambiental entre los clubes, LaLiga ha promovido la **evaluación de auditorías medioambientales** valorando el grado de sostenibilidad según las recomendaciones recogidas en la Guía de Clubes Sostenibles.

Dentro de esta guía de referencia, los clubes 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 se están sumando a estas tendencias, desarrollando iniciativas en materia medioambiental como las mostradas a continuación:

#### Mejores prácticas implementadas por los clubes afiliados de LaLiga



El **club andaluz** se posiciona con una clara estrategia de club comprometido con el medio ambiente. Se ha alineado con el Climate Neutral Now de la ONU, y el programa The Climate Pledge de Amazon, creando un ambicioso plan medioambiental que pivota sobre **“Forever Green”**, una plataforma de sostenibilidad que aprovecha el poder del deporte para proteger el planeta y ser altavoz de las empresas que quieran mostrar al mundo qué hacen por el medioambiente.



El **Valencia CF** es uno de los clubes que ha integrado programas de formación y sensibilización en materia de sostenibilidad. Amparados bajo el programa Valencia CF Innovation HUB, celebró el primer **e-workshop de sostenibilidad** con el propósito de abordar juntamente con otras marcas e instituciones públicas, los retos medioambientales en la gestión de las infraestructuras deportivas.



El **RC Celta** de Vigo ha refrendado su compromiso con la implantación de un sistema de gestión medioambiental por la que se puede acreditar que cumple y mantiene bajo control todos los criterios aplicables en materia ambiental. Existe un compromiso en integrar plenamente la dimensión medioambiental y el respeto al entorno natural en la propia actividad, en sus instalaciones y en los posibles impactos derivados de los servicios ofrecidos a sus aficionados, jugadores y público en general.



La **Fundación del Athletic** trabaja estrechamente con el club trazando un plan medioambiental con el objetivo a medio plazo de hacer una entidad **100% sostenible**. Esto los ha llevado entre otros reconocimientos públicos a ser galardonados con el premio extraordinario A3e en la VII Edición de los premios eficiencia energética, en el que el jurado destaca entre otras, la nueva flota de vehículos eléctricos, el certificado Leed de su estadio, junto con otras iniciativas de sostenibilidad.

### Mejores prácticas implementadas por los clubes afiliados de LaLiga

El **Real Zaragoza**, se ha convertido en uno de los clubes pioneros en la compensación de la huella de carbono, poniendo de manifiesto, su compromiso con el medio ambiente.



A través de la plataforma de compensación de CeroCO2, el Real Zaragoza participa en una iniciativa comunitaria que se desarrolla en San Juan de Limay (Nicaragua), CommuniTree Carbon Program, agrupando a pequeños agricultores con el fin de reforestar parte de sus tierras en desuso. El proyecto ha recuperado 1.170 hectáreas de selva (equivalentes a más de 1.500 campos de fútbol) entre el año 2010 y el 2015, que son reconocidas como sumidero de carbono participando en programas de compensación de emisiones. El proyecto se cerciora de hacer frente a las causas de la deforestación, mediante la participación directa de la comunidad y proporciona beneficios financieros para los participantes a través del proyecto.

El **Sevilla CF** impulsa la sostenibilidad con acuerdos de colaboración que promueve relaciones de patrocinio deportivo basados en iniciativas medioambientales. La renovación de su flota de vehículos completamente eléctrica ha ido acompañada de la instalación de bases de recarga eléctrica en su estadio, así como en sus instalaciones deportivas.



A su vez, el club y su Fundación han suscrito un convenio de colaboración con el Colegio Oficial de Arquitectos Técnicos y Aparejadores de Sevilla, mediante el cual ambas entidades se comprometen a desarrollar estrategias conjuntas para la divulgación de la eficiencia energética, la sostenibilidad y la economía circular, por el bien social y la conservación del medio ambiente.

Dentro de todas estas actividades destaca el **Proyecto Rehabilitaverde Sevilla**, que busca concienciar a la ciudadanía sobre la importancia de la rehabilitación energética de los edificios.

### 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 debido a sus desplazamientos. 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”.





**07**

Buen  
Gobierno en  
LaLiga



## 07. Buen Gobierno en LaLiga: Comprometidos con las mejores prácticas

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 solo 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 y administración de LaLiga

LaLiga se regula por sus Estatutos Sociales, el Reglamento General, el Reglamento para la Re-transmisión Televisiva y los artículos 10.2 b) y 41.3 de la Ley del Deporte.

Estos documentos fueron aprobados por el máximo órgano de gobierno -la Asamblea General- y ratificados por la Comisión Directiva del Consejo Superior de Deportes. El artículo 6 de los Estatutos Sociales define la estructura de gobierno de LaLiga de la siguiente forma:

#### ● Estructura de Gobierno de LaLiga

##### 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.

• **Miembros:** Los representantes de cada una de las Sociedades Anónimas Deportivas o Clubes que estén inscritos en cada una de las categorías competicionales del Campeonato Nacional de Liga Profesional

##### COMISIÓN DELEGADA

Órgano de gobierno y administración ordinaria de LaLiga.

###### Principales funciones:

- Solicitar la convocatoria de Asamblea General
- Ejecuta los acuerdos adoptados por la Asamblea General y/o las Juntas de División
- Proponer la apertura de expedientes disciplinarios
- Formulación del presupuesto de LaLiga, así como formulación del a Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Liquidación del Presupuesto

- **Presidente:** El Presidente de LaLiga D. Javier Tebas Medrano
- **Vicepresidentes:** D. Miguel Ángel Gil Martín (1º) y D. Javier Fernández Rodrigo (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 de Primera y Segunda División)

##### DIRECTOR GENERAL EJECUTIVO

Bajo la dirección del Presidente de LaLiga, deberá llevar a término la estrategia definida por él para la Entidad, siendo por debajo de él parte de la máxima autoridad dentro de la jerarquía. Será responsable de la toma de decisiones relevantes en la Entidad con el fin de llevar a la Institución a que cumpla los objetivos establecidos por la Presidencia de la manera más eficiente posible. Para ello deberá:

- Junto con el Presidente desarrollar un plan estratégico para llevar a cabo los objetivos planteados por la Presidencia.
- Controlar los procesos estratégicos con el fin de evaluar resultados.

Actualmente, el Director General Ejecutivo de LaLiga es D. Óscar Mayo Pardo, nombrado el 31 mayo de 2021 por la Comisión Delegada a propuesta del Presidente D. Javier Tebas Medrano.

##### DIRECTOR GENERAL CORPORATIVO

El Director General Corporativo de LaLiga es la persona designada por la Comisión Delegada para supervisar 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.



## 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.



## 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

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

La **Política de Retribuciones** de los órganos de gobierno y administración de LaLiga se sustenta 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.

Retribuciones anuales en euros ejercicio 2019-20 y 2020-21 (miles euros)						
	Fijo	Variable	Total 2019-20	Fijo	Variable	Total 2020-21
Presidente	2.110	1.356	3.446	2.187	1.298	3.485
Director General	394	150	544	190	48	238
<b>Retribución general de la Alta Dirección de LaLiga</b>			<b>6.215</b>			<b>5.519</b>

15. 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 importantes para la estrategia de LaLiga.

## / 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 al 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**, 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. Dicho Código, inicialmente aprobado por la Asamblea General en diciembre de 2015, fue objeto de revisión y adaptación durante Temporada 2019/20, dotándolo de un carácter más global.
- Código de Buen Gobierno Corporativo de 2005**, adaptado a las últimas reformas en materia de buen gobierno corporativo y transparencia operadas por la reforma de la Ley de Sociedades de Capital del año 2014.
- Canal ético** que constituye una de las vías de comunicación a través de la cual los profesionales de la Organización pueden trasladar cualquier mala práctica o conducta irregular que pudiera producirse en LaLiga.
- Política de Cumplimiento Normativo** sustentada sobre los valores y principios recogidos en el Código Ético, proyectan a los empleados, directivos y órganos de gobierno de nuestra Organización, afiliados, clientes, proveedores y, en general cualquier tercero, un firme mensaje de rechazo y tolerancia cero con toda conducta que suponga un acto ilícito, penal o de cualquier otra índole, o contravenga las políticas, protocolos, procesos, normas, valores y principios de la Organización.
- Sistema disciplinario** que sanciona los incumplimientos del Sistema de Gestión de Cumplimiento, así como los quebrantamientos de la Ley en la que los profesionales puedan incurrir.
- Política de regalos, invitaciones, hospitalidades, contribuciones y donaciones sociales.** Recoge claros límites cuantitativos y cualitativos de qué se puede aceptar u ofrecer y hasta qué límites en las relaciones con nuestros stakeholders, tanto en el ámbito privado como en el público, así como cuáles son los flujos de aprobación de todo ello, incluidas las donaciones y contribuciones solidarias.
- Política de gastos**, para la gestión, liquidación y aprobación de los gastos en los que incurren los profesionales por cuenta de la Organización en el desempeño de su trabajo.
- Política de contrataciones de bienes y servicios.** Establece la necesidad de abrir los procesos de contratación a proveedores por encima de un determinado importe, así como de justificar debidamente la decisión de contratación.

## 07. Buen Gobierno en LaLiga: Comprometidos con las mejores prácticas

- Política de Uso de los Recursos TIC** (Tecnologías de la Información y Comunicaciones): Define las obligaciones de los usuarios respecto al acceso a la red de datos corporativa de la Organización LaLiga y a las medidas de seguridad a aplicar en el uso de los recursos TIC, así como establecer las directrices para el buen uso de dichos recursos.
- Política corporativa para el tratamiento de datos personales:** Establece los principios y directrices que han de guiar la actuación de las entidades, órganos y profesionales que forman parte de LaLiga para alinearla con los más altos estándares de protección del derecho fundamental de protección de las personas físicas en relación con el tratamiento de sus datos personales, así como definir las responsabilidades y obligaciones de los miembros de LaLiga en el tratamiento de los datos personales.
- Resto de políticas:**
  - La Política de viajes.
  - La Política de Voluntariado.
  - El Proceso de homologación de terceros y cumplimentación de la información y documentación requerida por la Ley y Reglamento Prevención Blanqueo de Capitales.
  - Norma de Uso de Correo Electrónico Corporativo, etc.

En materia de transparencia, **LaLiga** mantiene una estrecha colaboración con diversas organizaciones, fruto de las 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

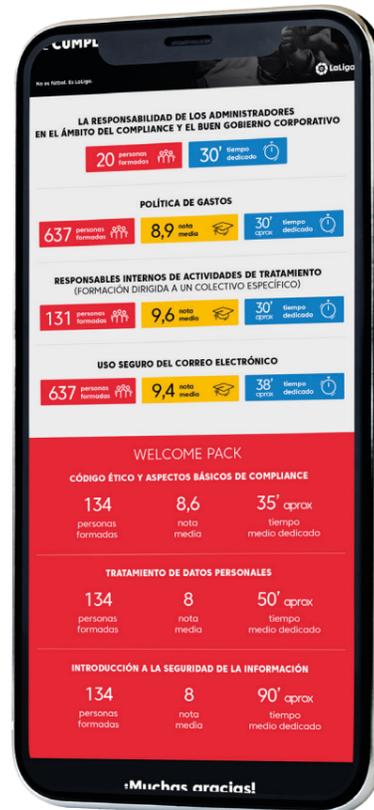
Fruto de esta colaboración se han establecido importantes avances en materia de transparencia sobre la gestión tanto en LaLiga como en los Clubes que integran la misma. De hecho, en dicho contexto de colaboración TI-E creó un índice de transparencia de los Clubes/SADs que forman parte de LaLiga, denominado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

### EL VALOR DE CUMPLIR

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. Por ello, durante la temporada 2019/20, se puso en marcha un proyecto de comunicación interna con múltiples actividades orientadas hacia la consolidación de una auténtica cultura de cumplimiento en la organización, el cual ha seguido durante esta temporada 2020/21, **dando continuidad a la formación y elaborando y desarrollando un nuevo plan** con contenidos formativos de carácter obligatorio tanto en modalidad presencial como online.





# 08 Anexos



### Anexo I. Acerca de este informe

LaLiga, en aras de la transparencia publica por tercer 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 las 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 2020/21.



### Anexo II. Estudio de Materialidad

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**

Análisis de tendencias relevantes que afectan a la Asociación. Identificación de asuntos globales y sub-asuntos relacionados.



**VALORACIÓN**

Presentación de los asuntos relevantes identificados a grupos de interés internos y externos.



**VALIDACIÓN**

Validación de resultados de la matriz de materialidad con el objetivo de asegurar que refleja adecuadamente los asuntos que son verdaderamente relevantes para LaLiga.

#### 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)**, y **Sustainability Accounting Standards Board (SASB)**.

#### Valoración de los asuntos relevantes

Para priorizar los temas de acuerdo con su importancia e impactos potenciales en la gestión corporativa y su entorno, **LaLiga** recogió las impresiones de los principales grupos de interés, tanto a nivel interno como externo. Junto con enviar la encuesta a los clubes de la Asociación como a todos los trabajadores del grupo, se hizo un esfuerzo también por recoger la opinión de grupos de aficionados, instituciones y organismos deportivos, broadcasters, patrocinadores y organismos con los que mantenemos alianzas corporativas. La **diversidad de opiniones** permitió valorar cada asunto de acuerdo con su importancia relativa y dar cuenta en este reporte de aquellos asuntos que **resultan prioritarios** para los grupos de interés que interactúan con LaLiga y **son parte de su modelo de creación de valor compartido**.

	¿QUIÉNES FUERON CONSULTADOS?	¿CÓMO FUERON CONSULTADOS?
	Trabajadores, directivos y clubes de la asociación.	Entrevistas semiestructuradas y encuestas en líneas.
	Broadcasters, patrocinadores, grupos de aficionados, organismos e instituciones deportivos, asociaciones con alianzas.	Entrevistas semiestructuradas y encuestas en líneas.

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

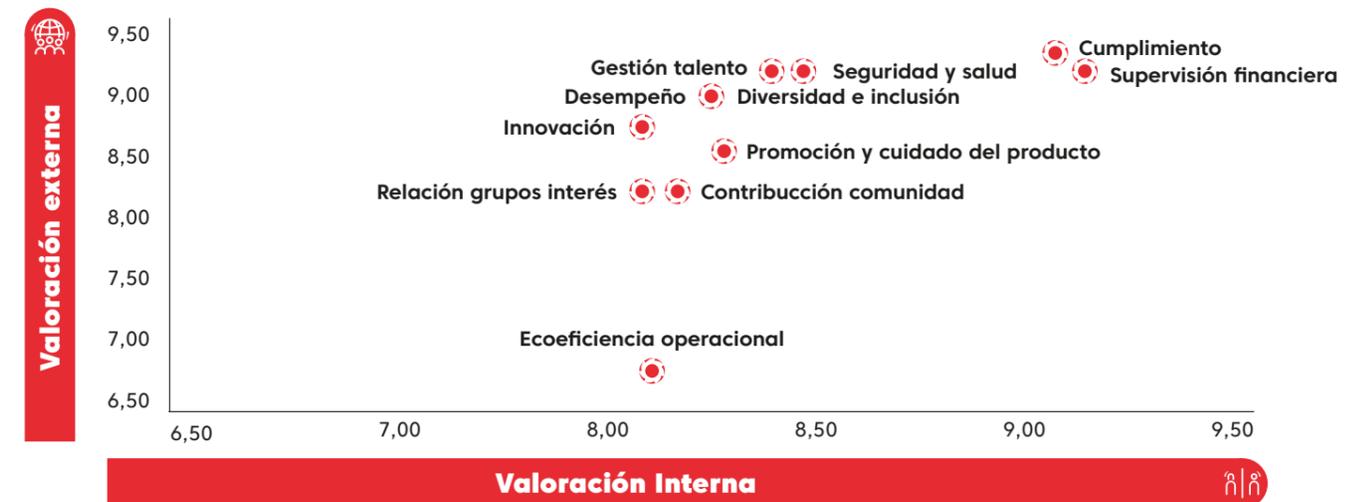
<b>A1</b>	<b>Desempeño económico</b>
1	Crecimiento económico
2	Internacionalización
3	Incremento del valor de la competición
<b>A2</b>	<b>Supervisión financiera de los clubes</b>
4	Control financiero de los clubes
<b>A3</b>	<b>Cumplimiento</b>
5	Ética y Transparencia
6	Anticorrupción y lucha contra los amaños
7	Gobierno Corporativo
<b>A4</b>	<b>Promoción y cuidado del producto</b>
8	Lucha contra la violencia
9	Ciberseguridad y protección de datos
10	Lucha contra la piratería
11	Revalorización de la marca
<b>A5</b>	<b>Relación con los grupos de interés</b>
12	Relación con las administraciones públicas, proveedores
13	Relación con RFEF, AFE y CSD
14	Relación con los clubes
15	Relación con el consumidor
<b>A6</b>	<b>Eco-eficiencia operacional</b>
16	Reducción del consumo energético y de agua
17	Eventos sostenibles
<b>A7</b>	<b>Innovación</b>
18	Transformación digital
19	Innovación y digitalización en servicios
20	Innovación y diversificación del producto audiovisual
<b>A8</b>	<b>Diversidad e Inclusión</b>
21	Igualdad y diversidad
22	No discriminación
<b>A9</b>	<b>Gestión del Talento</b>
23	Desarrollo del capital humano
<b>A10</b>	<b>Seguridad y Salud</b>
24	Prácticas laborales
25	Seguridad y Salud Ocupacional
<b>A11</b>	<b>Contribución a la comunidad</b>
26	Actuaciones de LaLiga y planes de desarrollo de comunidades locales.
27	Impacto socioeconómico y acción social
28	Promoción, fomento y desarrollo del deporte y sus escuelas y sus escuelas

- 01** Cumplimiento
- 02** Supervisión financiera de los clubes
- 03** Seguridad y salud
- 04** Gestión del talento
- 05** Diversidad e inclusión
- 06** Desempeño económico
- 07** Promoción y cuidado del producto
- 08** Innovación
- 09** Contribución a la comunidad
- 10** Ecoeficiencia

**Priorización de los sub-asuntos materiales**



**Matriz de Materialidad**



### 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.

	¿A qué metas contribuimos?	¿Cómo contribuimos?
	<p>Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.</p> <p><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.</p> <p><b>Meta 4.4:</b> De aquí a 2030, aumentar considerablemente 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.</p>	<p>A través de las iniciativas LaLiga Business School, se promueven oportunidades de aprendizaje entre jóvenes y adultos en términos de formación.</p>
	<p>Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.</p> <p><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.</p>	<p><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.</p>

	¿A qué metas contribuimos?	¿Cómo contribuimos?
	<p>Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.</p>	<p><b>Meta 7.2:</b> De aquí a 2030, aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas.</p> <p><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.</p>
	<p>Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p>	<p><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.</p> <p><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 &amp; 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.</p>
	<p><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.</p>	<p>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.</p>

	¿A qué metas contribuimos?	¿Cómo contribuimos?
	<p><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.</p>	<p><b>LaLiga</b> dispone de su propia escuela de negocios, denominada LaLiga Business School, donde empleados de excelencia imparten asignaturas basadas en el negocio del fútbol. A través de esta, la patronal pone a disposición de sus equipos la posibilidad de acceder a una beca para uno de sus 3 masters universitarios.</p>
	<p><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.</p>	<p><b>LaLiga</b> fomenta la formación a los clubes en materia de normativas aplicables y aseguramiento de que las instalaciones estén debidamente acondicionadas.</p>
	<p><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.</p>	<p><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.</p>

	¿A qué metas contribuimos?	¿Cómo contribuimos?
	<p><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.</p>	<p><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.</p>
	<p>Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p>	<p>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.</p>
	<p>Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p>	<p><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.</p>
	<p>Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.</p>	<p><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.</p>
		<p>En la temporada actual <b>LaLiga</b> elaboró una <b>Guía Medioambiental</b> para clubes de fútbol impulsando la iniciación a la puesta en marcha de planes estratégicos medioambientales en los clubes de la asociación.</p>

	¿A qué metas contribuimos?	¿Cómo contribuimos?
	<p>Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas.</p>	<p><b>Meta 16.1:</b> Reducir significativamente todas las formas de violencia y las correspondientes tasas de mortalidad en todo el mundo.</p> <p><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.</p>
	<p><b>Meta 16.5:</b> Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p>

	¿A qué metas contribuimos?	¿Cómo contribuimos?
	<p><b>Meta 16.6:</b> Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.</p>	<p>El control económico es una pieza clave en la limpieza de la competición que tiene como objetivo <b>LaLiga</b>.</p> <p>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.</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>



Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

¿A qué metas contribuimos?	¿Cómo contribuimos?
<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)	16	102-1, 102-2, 102-14
Presencia geográfica	77	102-4, 102-6
Objetivos y estrategias de la organización	34	102-15
Principales factores y tendencias que pueden afectar a su futura evolución	40	102-15
Descripción de las políticas que aplica el grupo	Indicador aportado a lo largo de los diferentes epígrafes donde se comentan los aspectos específicos según la materia a tratar	
		103
Resultados de las políticas que aplica el grupo	Indicador aportado a lo largo de los diferentes epígrafes donde se comentan los aspectos específicos según la materia a tratar	
		103
Principales riesgos vinculados a las actividades del grupo	40	102-11, 102-15
<b>Cuestiones ambientales</b>		
Efectos actuales y previsibles de las actividades de la empresa en el medio ambiente	102-104	102-15, 102-29, 102-31
Procedimientos de evaluación o certificación ambiental	104	N/A
Recursos dedicados a la prevención de riesgos ambientales	102-104	N/A
Aplicación del principio de precaución	102-104	102-11
Cantidad de provisiones y garantías para riesgos ambientales	LaLiga no provisiona los riesgos ambientales al no considerarse materiales. Ver análisis de materialidad	
		N/A
<b>Contaminación</b>		
Medidas para prevenir, reducir o reparar las emisiones que afectan gravemente el medio ambiente	102-104	N/A

Contenido	Página / Respuesta Directa	Estándar GRI
<b>Economía circular y prevención y gestión de residuos</b>		
Medidas de prevención, reciclaje, reutilización, otras formas de recuperación y eliminación de desechos	103	103
Acciones para combatir el desperdicio de alimentos	<b>Indicador no material puesto que no afecta en el desarrollo de la actividad de LaLiga</b>	N/A
<b>Uso sostenible de los recursos</b>		
Consumo de agua y suministro de agua	<b>El consumo de agua se considera no material. Ver análisis de materialidad</b>	N/A
Consumo de materias primas y medidas adoptadas para mejorar la eficiencia de su uso	<b>El consumo de materias primas se considera no material. Ver análisis de materialidad</b>	N/A
Consumo, directo e indirecto, de energía	103	302-1
Medidas tomadas para mejorar la eficiencia energética	103	305-1
Uso de energías renovables	N/A	N/A
<b>Cambio climático</b>		
Emissiones de gases de efecto invernadero	103	N/A
Medidas adoptadas para adaptarse a las consecuencias del cambio climático	104	N/A
Metas de reducción establecidas voluntariamente a medio y largo plazo para reducir las emisiones	<b>Indicador no material puesto que no afecta en el desarrollo de la actividad de LaLiga</b>	N/A
<b>Protección de la biodiversidad</b>		
Medidas tomadas para preservar o restaurar la biodiversidad	<b>Todos los impactos ambientales se evalúan cuidadosamente desde LaLiga y, al no desarrollarse las actividades en zonas protegidas, el impacto sobre la biodiversidad se considera no material</b>	N/A
Impactos causados por las actividades u operaciones en áreas protegidas		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	60	102-7, 102-8 405-1
Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo.	60	102-8

Contenido	Página / Respuesta Directa	Estándar GRI
Promedio anual de contratos indefinidos, de contratos temporales y de contratos a tiempo parcial por sexo, edad y clasificación profesional.	65	102-8
Número de despidos por sexo, edad y clasificación profesional	62	401-1
Remuneraciones medias y su evolución desagregados por sexo, edad y clasificación profesional	66	405-2
Brecha salarial	66	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	66	102-35
Implantación de políticas de desconexión laboral	73	103
Empleados con discapacidad	67	405-1
<b>Organización del trabajo</b>		
Organización del tiempo de trabajo	72	103
Número de horas de absentismo	71	403-2
Medidas destinadas a facilitar el disfrute de la conciliación y fomentar el ejercicio corresponsable de estos por parte de ambos progenitores	72	103
<b>Salud y seguridad</b>		
Condiciones de salud y seguridad en el trabajo	71-72	103
Accidentes de trabajo, frecuencia y gravedad, desagregado por sexo	71	403-2
Enfermedades profesionales desagregadas por sexo	71	403-2
<b>Relaciones sociales</b>		
Organización del diálogo social	74	102-43, 403-1
Porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo por país	73	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	N/A	404-2
Cantidad total de horas de formación por categorías profesionales	68	404-1

Contenido	Página / Respuesta Directa	Estándar GRI
<b>Accesibilidad</b>		
Accesibilidad universal de las personas con discapacidad	67	103
<b>Igualdad</b>		
Medidas adoptadas para promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres	64	103
Planes de igualdad	64	103
Medidas adoptadas para promover el empleo	63	404-2
Protocolos contra el acoso sexual y por razón de sexo	64	103
Integración y la accesibilidad universal de las personas con discapacidad	67	103
Política contra todo tipo de discriminación	64	103
<b>Respeto de los derechos humanos</b>		
Aplicación de procedimientos de diligencia debida en materia de derechos humanos	101	103
Prevención de los riesgos de vulneración de derechos humanos y, en su caso, medidas para mitigar, gestionar y reparar posibles abusos cometidos	101	406-1
Denuncias por casos de vulneración de derechos humanos	101	406-1
Promoción y cumplimiento de las disposiciones de los convenios fundamentales de la OIT	74	102-41
Eliminación de la discriminación en el empleo y en la ocupación.	101	103
Eliminación del trabajo forzoso y obligatorio	101	409-1
Abolición efectiva del trabajo infantil	101	408-1
<b>Lucha contra la corrupción y el soborno</b>		
Medidas adoptadas para prevenir la corrupción y el soborno	113-114	103, 205-3
Medidas para luchar contra el blanqueo de capitales	113-114	205-2
Aportaciones a fundaciones y entidades sin ánimo de lucro	51	413-1
<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	46	203-1, 203-2, 413-1

Contenido	Página / Respuesta Directa	Estándar GRI
Impacto de la actividad de la sociedad en las poblaciones locales y en el territorio	46	203-1, 203-2, 204-1, 413-1
Relaciones mantenidas con los actores de las comunidades locales y las modalidades del diálogo con estos	97-98	102-43, 413-1
Acciones de Asociación o patrocinio	54	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
Relaciones con proveedores y subcontratistas de su responsabilidad social y ambiental		N/A
Sistemas de supervisión y auditorías y resultados de estas		N/A
<b>Consumidores</b>		
Medidas para la salud y la seguridad de los consumidores	36-38	103
Sistemas de reclamación, quejas recibidas y resolución de estas	N/A	
<b>Información fiscal</b>		
Beneficios obtenidos país por país	57	201-1
Impuestos sobre beneficios pagados	57	201-1
Subvenciones públicas recibidas		201-4
	LaLiga no ha recibido subvenciones en ninguna de las geografías en las que está presente	

# Informe de verificación independiente



## 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, del Estado de Información No Financiera Consolidado adjunto (en adelante EINF) de la Liga Nacional de Fútbol Profesional y sociedades dependientes (en adelante LaLiga o el Grupo), que forma parte del Informe de Gestión de LaLiga correspondiente al ejercicio finalizado el 30 de junio de 2021.

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 la tabla incluida en el "Anexo IV: Índice EINF" del EINF.

### Responsabilidad de la Comisión Delegada de la Liga Nacional de Fútbol Profesional de LaLiga

La formulación del EINF de LaLiga, así como el contenido del mismo, es responsabilidad de la Comisión Delegada de la Liga Nacional de Fútbol Profesional. 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 la tabla incluida en el "Anexo IV: Índice EINF" 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.

La Comisión Delegada de la Liga Nacional de Fútbol Profesional de LaLiga es también responsable 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 y diligencia profesional, confidencialidad y comportamiento profesional.

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.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L., Torre PwC, Pº de la Castellana 259 B, 28046 Madrid, España  
Tel.: +34 915 684 400 / +34 902 021 111, Fax: +34 915 685 400, www.pwc.es

R. M. Madrid, hoja 87 250-1, folio 75, tomo 9.267, libro 8.054, sección 3ª  
Inscrita en el R.O.A.C. con el número S0242 - C.I.F: B-79 031290



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

**Nuestra responsabilidad**

Nuestra responsabilidad es expresar nuestras conclusiones en un informe de verificación independiente de seguridad limitada basándonos en el trabajo realizado que se refiere exclusivamente al ejercicio finalizado el 30 de junio de 2021. Hemos llevado a cabo nuestro trabajo 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 seguridad limitada los procedimientos llevados a cabo varían en naturaleza y momento de realización, y tienen una menor extensión, que los realizados en un trabajo de seguridad razonable y, por lo tanto, la seguridad proporcionada es también menor.

Nuestro trabajo ha consistido en la formulación de preguntas a la Comisión Delegada de la Liga Nacional de Fútbol Profesional, así como a las diversas unidades de LaLiga que han participado en la elaboración del EINF, en la revisión de los procesos para recopilar y validar la información 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 LaLiga 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 el EINF del ejercicio finalizado el 30 de junio de 2021 en función del análisis de materialidad realizado por LaLiga y descrito en el "Anexo IV. Índice EINF" del EINF, considerando los contenidos requeridos en la normativa mercantil en vigor.
- Análisis de los procesos para recopilar y validar los datos presentados en el EINF del ejercicio finalizado el 30 de junio de 2021.
- Revisión de la información relativa a los riesgos, las políticas y los enfoques de gestión aplicados en relación a los aspectos materiales presentados en el EINF del ejercicio finalizado el 30 de junio de 2021.
- Comprobación, mediante pruebas, en base a la selección de una muestra, de la información relativa a los contenidos incluidos en el EINF y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información.
- Obtención de una carta de manifestaciones de la Comisión Delegada de la Liga Nacional de Fútbol Profesional de LaLiga.



**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 LaLiga correspondiente al ejercicio finalizado el 30 de Junio de 2021 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 descritos de acuerdo con lo mencionado para cada materia en la tabla incluida en el "Anexo IV: Índice EINF" del EINF.

**Otras cuestiones**

Con fecha 6 de agosto de 2020 otros verificadores emitieron su informe de verificación independiente del Estado de Información No Financiera Consolidado de La Liga Nacional de Fútbol Profesional y sociedades dependientes del ejercicio finalizado el 30 de junio de 2020 en el que expresaron una conclusión favorable.

**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.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.

Tamer Davut

8 de Octubre de 2021

INSTITUTO DE CENSORES  
JURADOS DE CUENTAS  
DE ESPAÑA

PRICEWATERHOUSECOOPERS  
AUDITORES S.L.

2021 Núm. 01/21/18082  
30,00 EUR

SELLO CORPORATIVO

Sello distintivo de otras actuaciones



No es fútbol. Es LaLiga.

