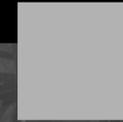
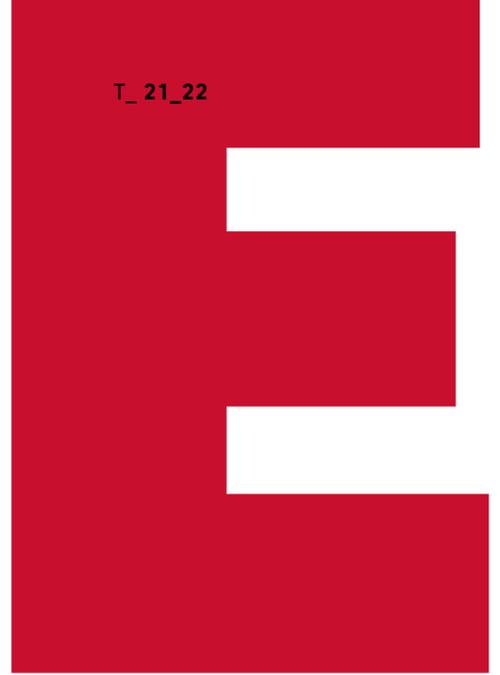




# Estado de información no financiero

TEMPORADA 2021/22





1

**Carta**  
del presidente

pág03

2

**LaLiga**  
de un vistazo

pág05

3

**Visión**  
de LaLiga

pág20

4

**Estrategia  
de futuro:**  
supervisión e  
internacionalización

pág24

5

**Solvencia  
y crecimiento**

pág32

6

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

pág45

7

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

pág77

8

**Anexos**

pág84



## 1.

## Carta del presidente



En 2020 se cerraron las puertas de nuestras casas en medio de una tragedia global. Cerraron los estadios, cerraron los teatros, y también los cines, y nos vimos obligados a reflexionar acerca de muchos de los elementos cotidianos que dábamos por sentado. La pandemia de la Covid19 fue para muchos lo que algunos llaman un cisne negro, una expresión que se popularizó en el s. XVI como sinónimo de algo inexistente hasta que un ejemplar fue descubierto en Australia un par de siglos después, llevándose con él un puñado de falsas creencias. El cisne negro, ese evento que no existe y no existirá... hasta que, de repente, está con nosotros y nos obliga a adaptarnos.

Pero no todos los eventos, por inesperados, son cisnes negros, y podemos prever y prepararnos para muchos de ellos desde el presente. Incluso en el caso de la pandemia, muchas organizaciones pudimos adaptarnos a la situación gracias a haber adoptado sistemas innovadores y avances que nos permitieron seguir trabajando, aunque no fuera en las mejores condiciones. La innovación, la tecnología, los planes de prevención, y la responsabilidad nos ayudaron a capear la situación: durante la pandemia los ingresos totales descendieron mucho menos de lo pronosticado por los expertos, y LaLiga salió menos afectada con relación al retroceso experimentado en el conjunto del fútbol en Europa, según el último informe sectorial de la UEFA.

En esta temporada, ya con los estadios abiertos, los clubes y las competiciones mostraron una rapidez de recuperación inédita: un 62% de los clubes logró un EBIDTA positivo y los ingresos de LaLiga volvieron a un nivel de normalidad prepandemia. El control económico contuvo el impacto de la Covid19, y la digitalización e internacionalización de la competición, y un modelo de trabajo en red que ya se había modernizado antes de que la situación nos obligara a hacerlo, nos permitieron adaptarnos con rapidez y seguir trabajando para mantenernos y crecer.

Pero cerrarnos a los resultados económicos denotaría poca visión: el impacto y la erosión social de la pandemia ha sido de tal magnitud que en muchos de los foros mundiales ya se han identificado como principales amenazas críticas muchos de los elementos derivados de ella. La desigualdad económica, política, tecnológica e intergeneracional se ha convertido en una de las principales amenazas para todos los países, y uno de los elementos potencialmente más perjudiciales de cara a los próximos años.

Esto está arrastrando a la sociedad en direcciones opuestas, donde cada extremo manifiesta prioridades vitales e ideológicas antagónicas que los enfrentan entre sí. Esta polari-

zación de la sociedad, marcada por la desigualdad, puede tener un profundo impacto en muchas facetas de la vida humana. La incertidumbre política, la inestabilidad social y el colapso económico son alguno de los riesgos más importantes si esto no se resuelve. Por ello, al igual que en el campo estrictamente económico, las empresas tenemos la responsabilidad de aportar soluciones a la situación actual y así estar preparados antes de que sobrevenga una crisis inesperada. Esto significa adoptar desde ya un enfoque más inclusivo y sostenible del negocio, que permita compaginar un crecimiento y desarrollo socioeconómico robusto y flexible, una forma de trabajar más eficaz y eficiente que minimice el impacto social y pueda adaptarse a los retos de futuro con rapidez.

Mantener un equilibrio entre el crecimiento y el desarrollo socioeconómico es, pues, el principal reto a abordar desde el mundo de la empresa y, en nuestro caso, de la industria del deporte. Esto significa tener en cuenta en nuestros planes los límites de nuestras capacidades, la polarización creciente, las fragilidades actuales del sistema y, sobre todo, desarrollar esa capacidad de trabajar en la incertidumbre.

#### **El poder de promover un cambio social positivo**

Asimismo, el mundo del deporte debe repensar el rol social que se le otorga en la sociedad actual. Tenemos la potestad de usar nuestra actividad para promover cambios significativos en la sociedad, y por ello hemos de integrar la justicia social como elemento reputacional de nuestras marcas, abordando las mismas como auténticas impulsoras de los principales desafíos sociales.

LaLiga, junto a los clubes y sus deportistas, poseen plataformas poderosas que pueden promover un cambio positivo para la sociedad en su conjunto. Debemos aceptar el papel fundamental que podemos desempeñar para afrontar los principales retos sociales. Además, debemos tomar conciencia de los efectos potencialmente adversos en caso de no integrar en nuestra misión los distintos desafíos sociales, que podrían incluso influir en los resultados finales.

Y es que el mundo del deporte no está exento de la transformación en el ámbito de la justicia social y, cada vez más, vemos como deportistas tienen un mayor grado de implicación, y su voz es más fuerte, exigiendo mayor acción social, desempeñando un papel aún más importante como modelo a seguir. También desde LaLiga llevamos años utilizando nuestro conocimiento y experiencia para promover la formación de generaciones futuras en los valores del deporte, a través de nuestros ya más de 500 proyectos deportivos en 40 países.

## 1.

## Carta del presidente

También, gracias a nuestra Fundación, hemos acercado el poder del fútbol para cambiar vidas a lugares donde los niños viven en situaciones muy difíciles, como Camerún, El Salvador o el segundo campo de refugiados más grande del mundo, Za'atari. Los resultados son un orgullo para todos nosotros, y para el mundo del fútbol en su conjunto.

### **Sistemas robustos, eficientes, éticos y responsables**

La justicia social se ha vuelto tan crítica que el crecimiento futuro estará probablemente condicionado por cuán auténticas sean las organizaciones deportivas respondiendo a estos desafíos. ¿El desafío? Explorar la conexión de nuestras marcas con los principales retos sociales, utilizando el deporte como catalizador de las respuestas que se requieren, dando un sentido de propósito a las acciones emprendidas. ¿La prioridad? Disponer de sistemas robustos, eficientes, éticos y responsables en nuestras organizaciones deportivas

No atender de forma sustentable los requisitos básicos de la gestión patrimonial de una organización, a través de una gobernanza alineada con estos retos, impedirá poder abordar asuntos sociales y medioambientales con los mimbres necesarios para alcanzar ese propósito de ser motores de la transformación social.

La adaptación al cambio es una prioridad para cualquier estrategia, y también los cambios económicos, sociales, tecnológicos y políticos deben ser afrontados desde las organizaciones con procesos radicales que, sumados a la velocidad a los que nos enfrentamos en los diferentes frentes, requieren cada vez más de una mayor agilidad y una más profunda transformación interna. Ello implica entre otras cosas, tener que adaptar los modelos tradicionales de negocio y sus formas de gestión, abordando una visión del negocio distinta y buscando nuevas fuentes de recursos.

Así, hemos de redefinir la relación con nuestros consumidores, lo que nos obliga entre otras cosas, a invertir en soluciones digitales multicanal, integrando el uso de nuevos canales de comunicación, con el objetivo de explorar nuevas formas de impulsar la relación permanente con los aficionados.

La monetización del dato, la mejora de la experiencia del aficionado en nuestros estadios, y la alianza con empresas tecnológicas que nos ayuden a mejorar la experiencia online de nuestros seguidores, deben ser algunos de los elementos estratégicos con los que hacer frente a las capacidades adaptativas del entorno. Es necesario aprovechar herramientas digitales para impulsar nuevas fuentes de ingresos.

### **Una transformación sostenible: internacionalización y digitalización.**

LaLiga ha ido transitando hacia la sostenibilidad desde la temporada 2013-14 por un camino que se inició con la regulación económica, lo que nos permitió dotar a los clubes y la organización de una estructura económica robusta. La centralización de los derechos televisivos y los procesos de protección y promoción del producto nos permitió alcanzar la excelencia operacional. En paralelo, la implantación de LaLiga Global Network, la red de delegados de LaLiga que actualmente garantiza nuestra presencia física en 41 países con un alcance de más de 90 mercados internacionales, nos impulsó hacia la internacionalización de una forma solvente.

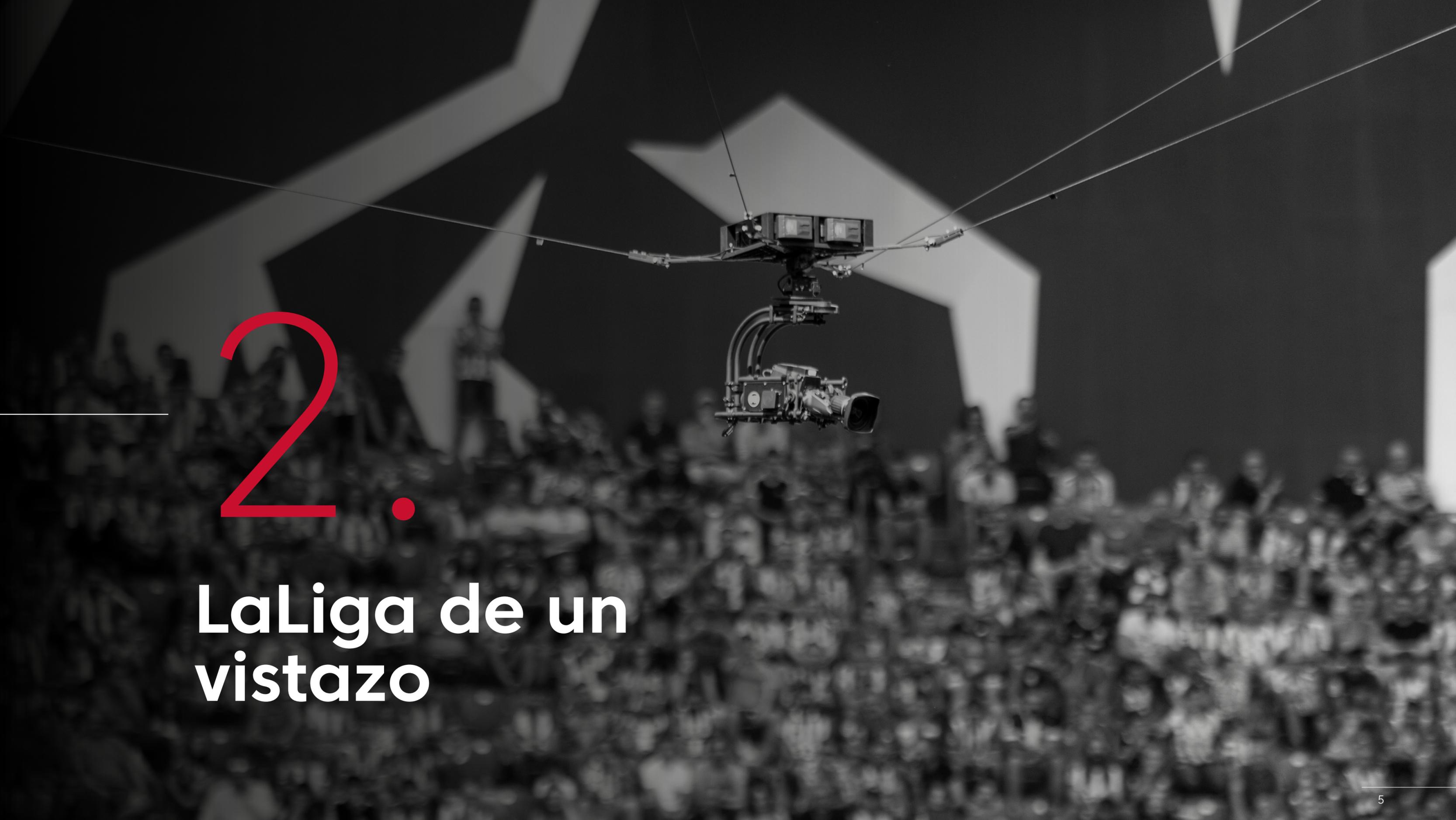
Es a partir de ese mismo momento cuando los primeros procesos, desarrollos y cambios abordados en el ámbito de la digitalización impulsaron la creación de uno de los proyectos más ambiciosos de la organización, lanzado en 2021: LaLiga TECH, la filial tecnológica de LaLiga donde la innovación y la tecnología se dan la mano para hacer frente a las necesidades actuales, buscando soluciones disruptivas a los cambios en los

comportamientos en los consumidores, y los nuevos estilos de gestión empresarial, permitiendo generar una nueva fuente de negocio, que se suma a las líneas de ingresos convencionales de la organización.

Pero el hito histórico de los últimos años ha sido sin duda el acuerdo que hemos alcanzado con el fondo de inversión CVC, que permite a LaLiga y sus clubes, por medio del proyecto LaLiga IMPULSO, adelantar 20 años la modernización del fútbol español, disponiendo de los recursos necesarios para abordar la transformación empresarial en cortos plazos de tiempo emulando los pasos ya dados en cuanto a digitalización, internacionalización o profesionalización de las estructuras.

Un sistema que abrace la sostenibilidad permite a las organizaciones adaptarse a los cambios, incluso a aquellos cisnes negros imposibles de prever, ya que la flexibilidad y solidez de las estructuras que se crean bajo esta filosofía generan la capacidad de responder con rapidez y crear soluciones adaptativas hasta para los problemas más complejos, sin dejar de dar respuesta a todos y cada uno de nuestros stakeholders. Gracias a ello, podremos asumir la responsabilidad de impulsar la transformación social desde la industria deportiva y ser no sólo capaces de adaptarnos al cambio, sino también de liderarlo

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



2.

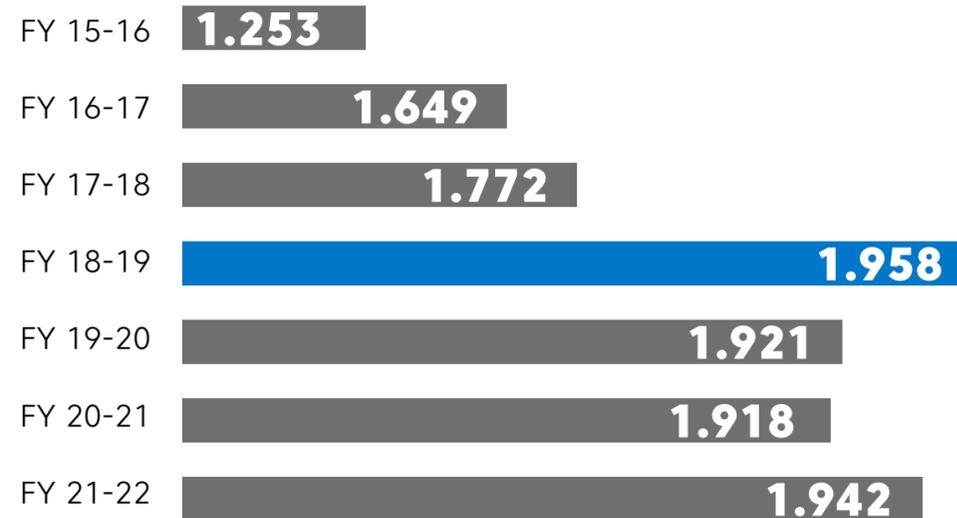
LaLiga de un  
vistazo

## 2. LaLiga de un vistazo

### 2.1. LaLiga en cifras

**Importe Neto de la Cifra de Negocio de LaLiga y el grupo de sociedades dependientes.**

INGRESOS



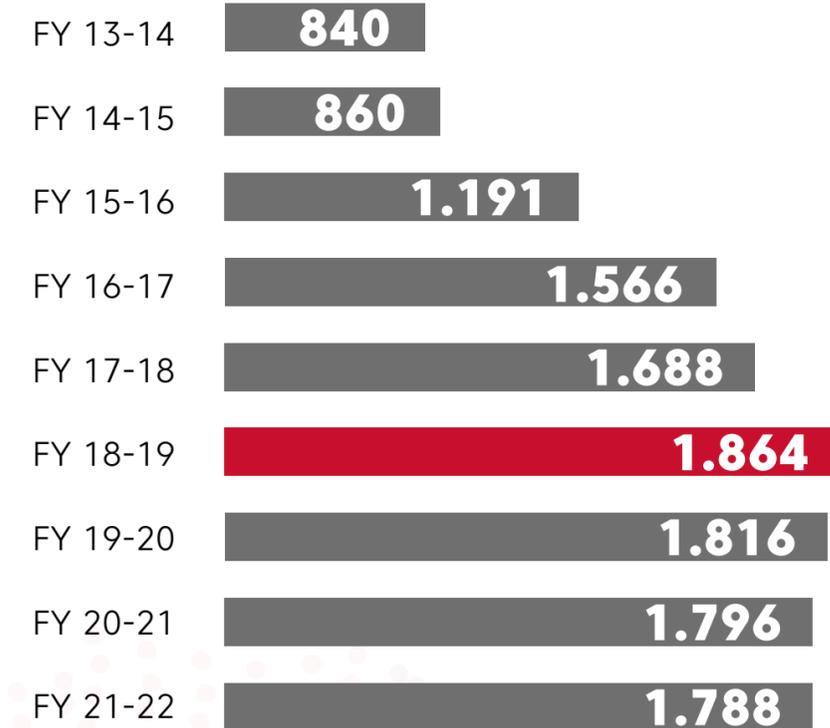
**INCN Liga Nacional de Fútbol Profesional y Sociedades Dependientes (miles €)**

Pese al impacto de la pandemia en los dos últimos años, LaLiga ha mantenido la cifra de negocio, denotando una gran estabilidad comercial.

La ofensiva internacional pasa a ser el grueso del potencial de crecimiento y revalorización.

**Evolución: Ingresos por venta Derechos Audiovisuales LaLiga (millones euros)**

LaLiga comercializa conjuntamente los derechos audiovisuales de los clubes/SAD, de LaLiga Santander y LaLiga SmartBank, y son la principal fuente de ingresos de los clubes, superando el 60% para la mayoría de ellos.

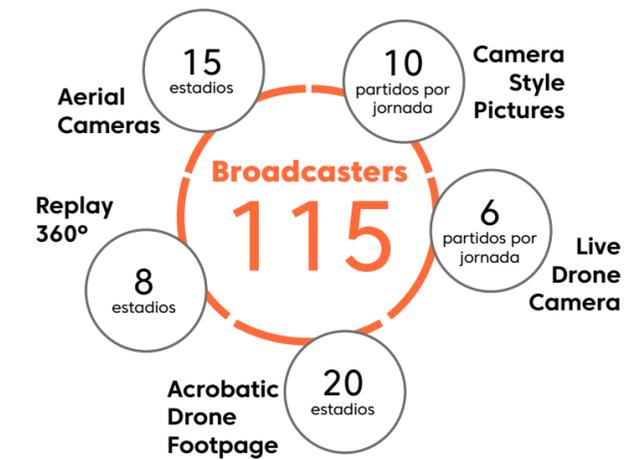
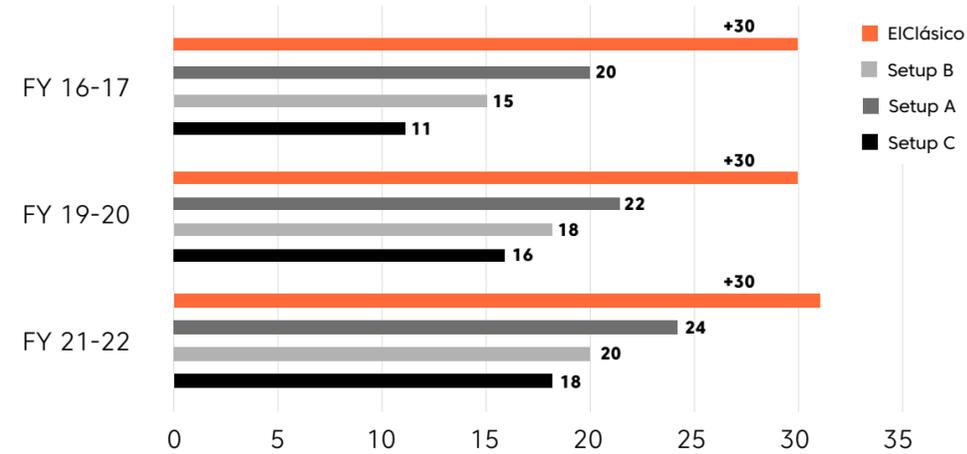


## 2.1. LaLiga en cifras

### Producción audiovisual

#### Número de cámaras en producción.

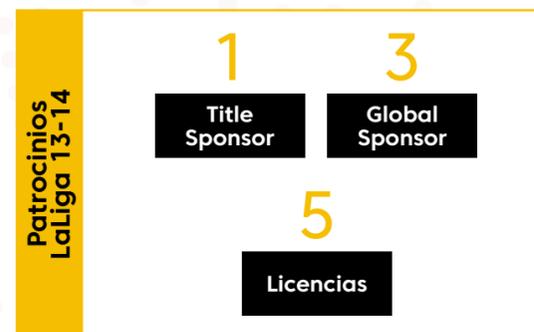
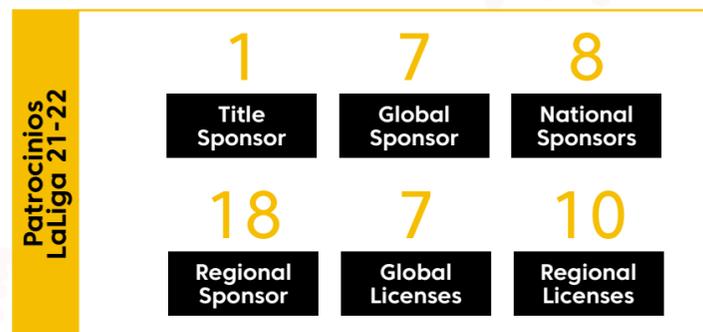
La innovación en las retransmisiones televisivas y la mejora constante en la producción audiovisual son la base de las nuevas plataformas dirigidas hacia la transformación audiovisual del deporte, que requieren de adaptación a los actuales hábitos de consumo en un nuevo ecosistema digital.



### Patrocinios

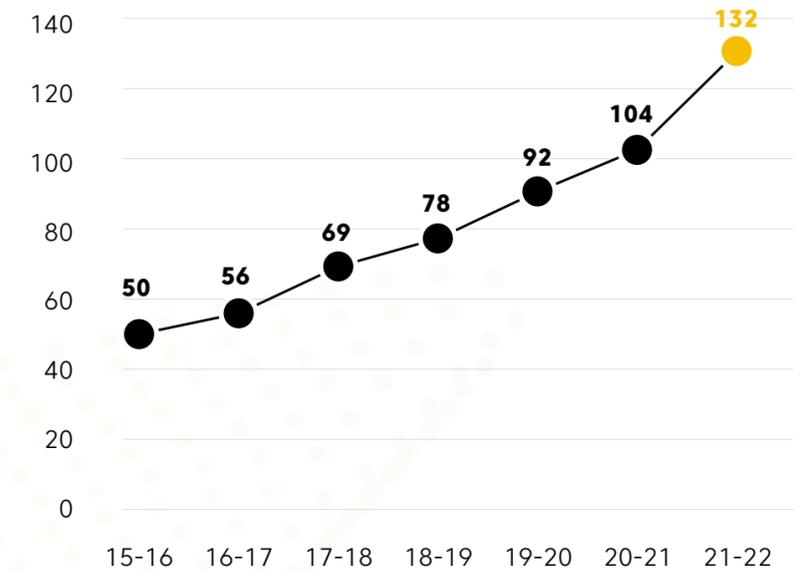
#### GESTIÓN

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



#### EVOLUCIÓN DE INGRESOS

Fuerte crecimiento y expansión internacional de LaLiga de los ingresos procedentes de patrocinios deportivos.



## 2.1. LaLiga en cifras

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

#### Integridad y seguridad:

LaLiga tiene entre sus prioridades la lucha contra la corrupción deportiva y el fomento de buenas prácticas en el deporte, junto con la lucha contra la violencia, la xenofobia y el racismo.

#### PREVENCIÓN



#### MONITORIZACIÓN



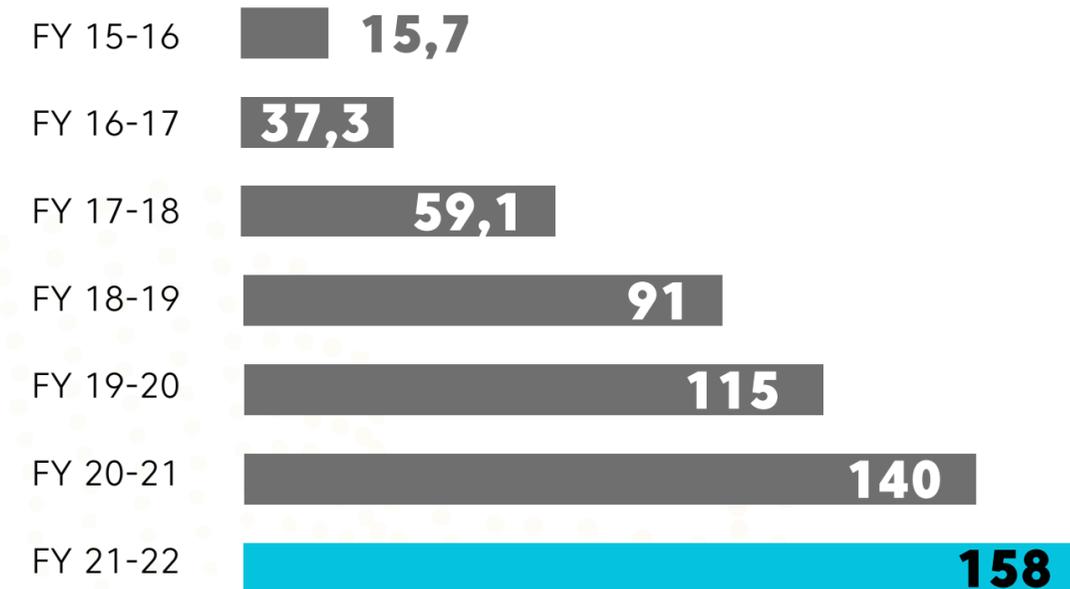
#### DENUNCIAS



### Redes sociales

#### Seguidores de LaLiga en las redes sociales:

LaLiga se está posicionando como un líder en el sector del entertainment en el ámbito de redes sociales, con el objetivo puesto en la conquista de nuevos fans, y el propósito de enamorar aún más a los que ya lo son.



## 2.1. LaLiga en cifras

### Capital humano

#### Empleados Evolución:

Liderar la expansión internacional de LaLiga es el objetivo del área internacional con el propósito de incrementar el valor de nuestra competición, el número de seguidores a nivel mundial, y la creación de oportunidades de negocio para LaLiga y sus clubes.

#### PRESENCIA

**41**  
países

#### CAPITAL HUMANO

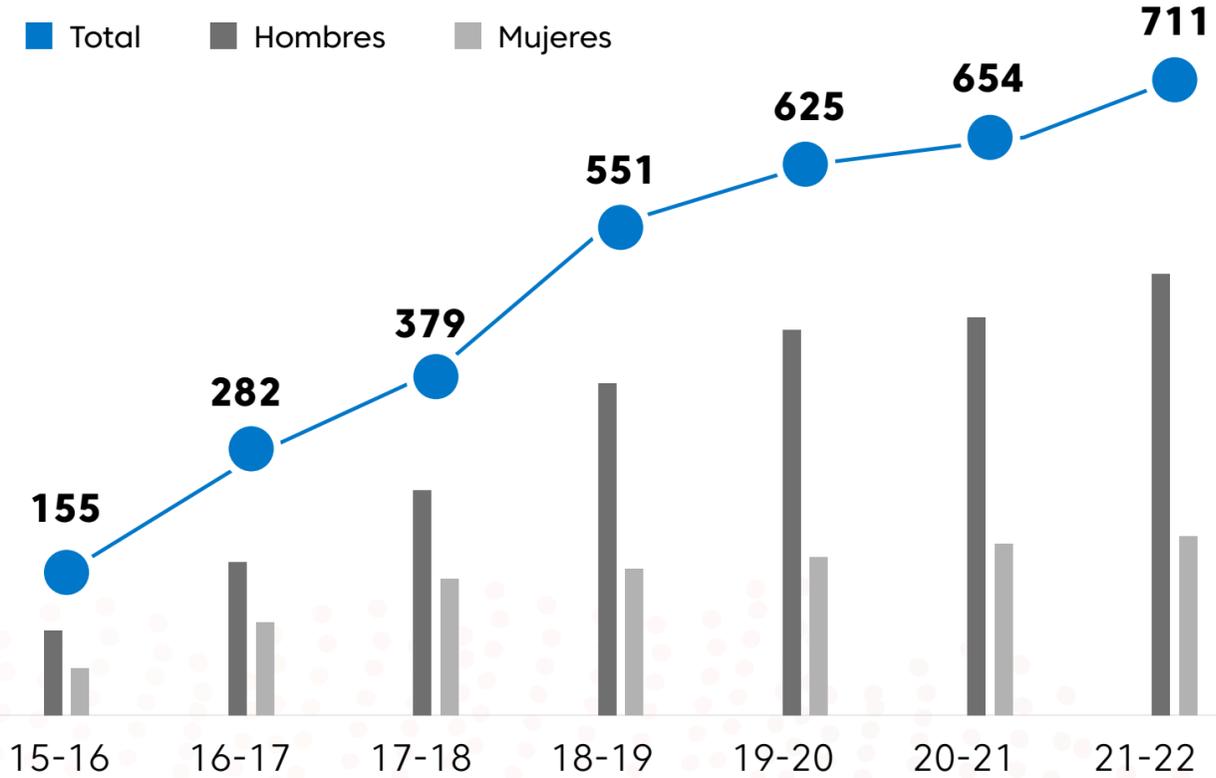
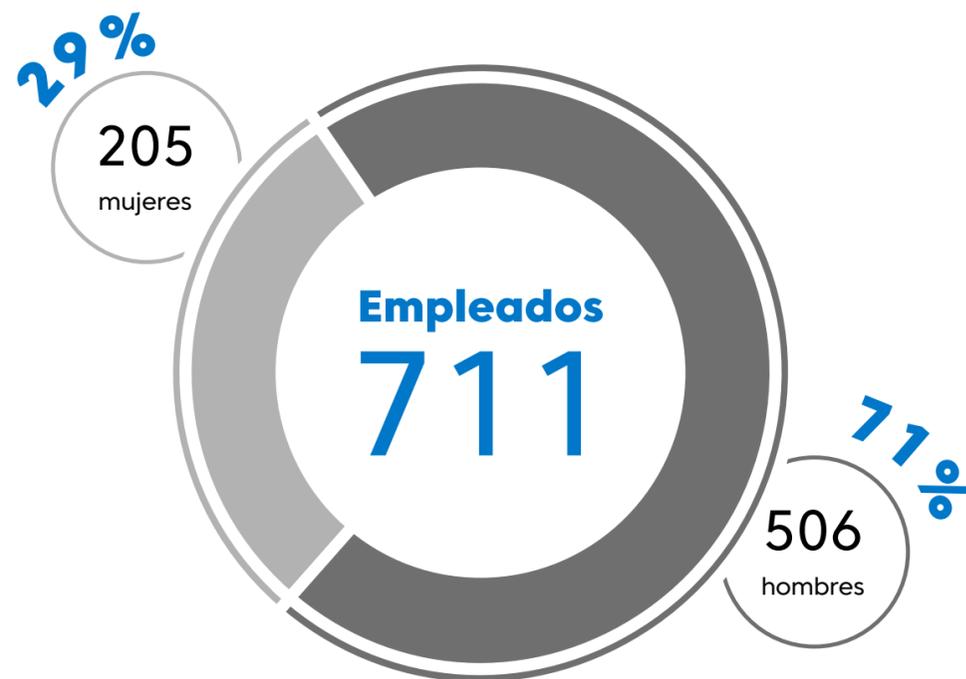
**44**  
delegados

#### ALCANCE

**95**  
países

#### OFICINAS

**11**  
oficinas



## 2.1. LaLiga en cifras

### LaLiga & Fútbol Femenino

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

#### IMPULSAR Y DINAMIZAR

**64**

MIEMBROS

El asociacionismo deportivo

#### AUMENTO DE LA VISIBILIDAD

**53%**

CLUBES

La representación en las categorías nacionales

#### CREACIÓN DE VALOR

**80**

ASISTENTES

Programas formativos de gestión empresarial

#### EXPANSIÓN INTERNACIONAL

**5**

PAÍSES

Programas colaboración fútbol femenino

### Fundación LaLiga

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



## 2.2. El modelo de negocio

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

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

A raíz del proceso de **reestructuración empresarial** llevado a cabo por el grupo LaLiga nace **LaLiga Group International** con la finalidad de desarrollar y maximizar el potencial de LaLiga, convirtiéndola en el **referente mundial** en materia de entretenimiento deportivo.

LaLiga Group International actualmente aglutina toda la actividad comercial que hasta ahora desarrollaba

LaLiga, así como los activos y personal técnico asociado a las actividades preparatorias y de soporte de la gestión por LaLiga de la comercialización de los derechos audiovisuales. De forma que **LaLiga** conserva exclusivamente el **control de la comercialización** de los derechos audiovisuales, encomendado con arreglo al **Real Decreto-ley 5/2015**, además de las funciones que tiene delegadas como organizador de la Competición.

La reestructuración de LaLiga Group International **culminó el día 1 de febrero de 2022** con la incorporación de **Loarre Investments, S.à r.l.** (fondo CVC), **socio de referencia** con amplia experiencia en el mundo del deporte, que permitirá impulsar el desarrollo de los Clubes que conforman LaLiga, mediante la **implantación de un plan estratégico** que les permitirá potenciar y mejorar, entre otros, sus infraestructuras, desarrollo digital, internacionalización y proyectos deportivos.

### Competiciones profesionales organizadas por LaLiga

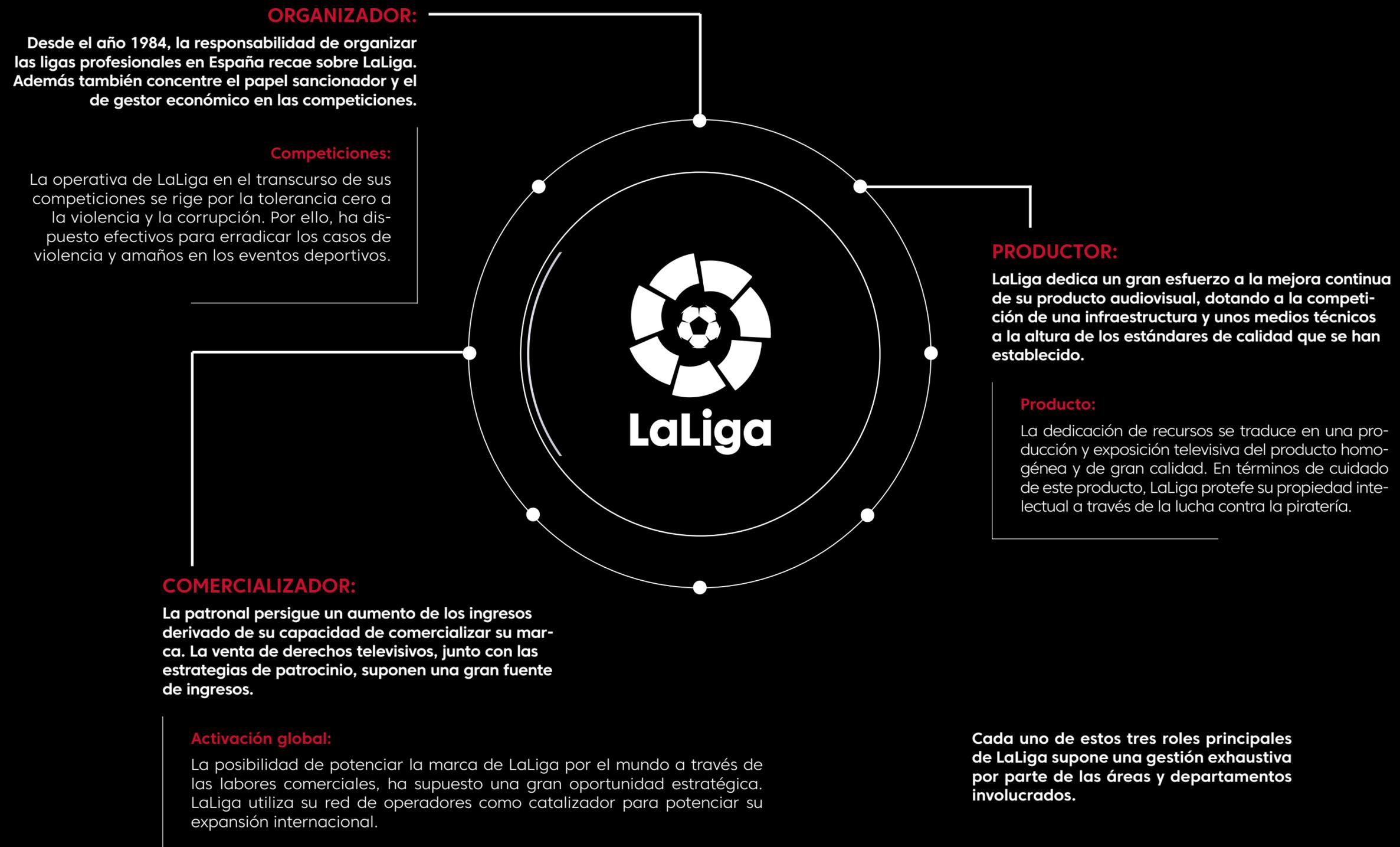


La Primera División de España es la máxima categoría masculina del sistema de ligas y la principal competición a nivel de clubes en el país.

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



## 2.2. El modelo de negocio



## 2.2. El modelo de negocio

Despliegue del modelo de negocio de LaLiga



### Organización

#### Competiciones

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

- Asistencia a estadios.
- Retransmisiones nacionales e internacionales.

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

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

<sup>2</sup> Sociedad fundada en 1994 que se encarga de desplegar una infraestructura propia en estadios.



### Producción

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

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

#### Lucha contra la piratería y los amaños

- Lucha contra la piratería mediante el uso de software de última generación para la protección de la propiedad intelectual mediante:
- Colaboración con la Comisión Europea en la aplicación de los derechos de propiedad intelectual.
  - Promoción de una coalición global dirigida a organizaciones deportivas y la industria del entretenimiento.
  - Desarrollo de sistemas de detección y lanzamiento de campañas de concienciación dirigidas a sus grupos de interés

Dedicación de recursos a la persecución de prácticas 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.

## Despliegue del modelo de negocio de LaLiga



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

## Principales cifras ligadas a su modelo de negocio



### Organización

#### Alcance de sus audiencias

Las audiencias televisivas mantienen indicadores estables con cifras donde se observa que superan los 2 miles de millones de espectadores en las televisiones de todo el mundo.

La asistencia a los estadios, condicionada por la pandemia sanitaria y las restricciones sanitarias con limitaciones de acceso a los estadios, empieza de nuevo a repuntar con cifras de 12 millones de espectadores y el objetivo puesto en alcanzar de nuevo los 14 millones de asistentes pre-pandemia.

#### 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 -14 de LaLiga Santander y 9 de LaLiga SmartBank- con 64 asistentes. Durante las mismas, se procedió al análisis documental de 42 planes de autoprotección y revisión de 42 planes preventivos sanitarios.
- 154 acciones de consultoría y acompañamiento, entre las que destaca la realización de 27 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.

Las retransmisiones han incorporado en los últimos años más interactividad con estadísticas de rendimiento, como las que genera Mediacoach, o el uso de inteligencia artificial para la repetición automatizada de jugadas, como Automatic TV. También con señales multicámara, drones o incluso cámaras de cine que han permitido crear imágenes de videojuego en pleno directo.

En 2022 se dio un salto más, emitiendo el primer partido en vertical en TikTok y ampliando las emisiones en nuevas plataformas como Twitch junto con los más famosos streamers del mundo.

#### Lucha contra la piratería

- Proteger el fútbol de élite español depende de tres elementos fundamentales: las innovaciones tecnológicas, el respaldo legal y las alianzas internacionales, por ello decidimos montar una división dentro de la compañía con un enfoque tecnológico, lo que hoy es LaLiga Content Protection.
- Las alianzas son fundamentales. LaLiga forma parte de asociaciones y coaliciones internacionales contra la piratería como el organismo internacional SROC (Sports Rights Owner Coalition), CAOVP (Coalition Against Online Video Piracy) y MPAA (Motion Picture Association) en Estados Unidos, la Alianza Contra la Piratería en Latinoamérica, o la Coalition Against Piracy (CAP) en Asia. Trabajamos intensamente con AAPA (Audiovisual Anti-Piracy Alliance), con oficina propia en Bruselas desde el 2017, para trasladar nuestra posición frente a la piratería y defender nuestros intereses ante los organismos reguladores comunitarios. Queremos entender las decisiones que se toman y cómo impactan en nuestra estrategia.

## Principales cifras ligadas a su modelo de negocio

## Comercialización

## Negociación con operadores

- La venta de los derechos televisivos la hacemos a través de “Solicitud de Ofertas” o “tenders”. Se trata de licitaciones de los derechos audiovisuales de la competición que se ofrecen para un periodo de tiempo determinado.
- Tenemos dos tipos de “tenders”: doméstico e internacional. En la última Solicitud de Ofertas para el mercado doméstico se comercializaron tres temporadas (2019/20, 2020/21 y 2021/22). Los derechos se suelen dividir en “lotes” (diferentes partidos, resúmenes, clips etc.). En concreto, en los contratos vigentes actualmente contamos con 8 lotes distintos.
- El presente tender nacional, lanzado el pasado mes de noviembre representa el tercer tender que iniciamos desde que se aprobó la venta centralizada de derechos en 2015. Comenzará en la temporada 22-23 y se plantea que pueda extenderse hasta 3, 4 o 5 temporadas. Esta duración es una novedad importante en comparación con el actual tender dado que hasta ahora solo podíamos vender los derechos nacionales a 3 años.
- 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 y las grandes marcas

- La estrategia de asociación y patrocinios trazada por LaLiga durante los últimos años ha supuesto un gran avance en términos de promoción de su marca.
- Más de 51 aliados estratégicos a lo largo de las geografías donde LaLiga está presente.
  - Aumento de la cifra de negocios hasta los 132 millones de euros en patrocinios deportivos.

## Nuevos modelos de negocio. Redefiniendo la relación con los consumidores

- Aprovechar las nuevas herramientas digitales para impulsar nuevas fuentes de ingresos, y explorar nuevas formas de impulsar la relación permanente con los fans, son dos de las principales estrategias de negocio que LaLiga quiere aprovechar en unos entornos actuales tan volátiles.
- Con el propósito de ligar el mundo del deporte y el fútbol con el del entretenimiento y las emociones de una forma innovadora, a través de la combinación de experiencias físicas y virtuales, conlleva aportar contenido novedoso a millones de clientes y fans. Por ello, en la temporada actual se presentaron dos proyectos que culminan la primera fase de la joint venture suscrita entre LaLiga, Port Aventura World y Kosmos. Se trata de **LaLiga TwentyNine's**, el primer restaurante del mundo tematizado en LaLiga, un concepto de sports bar único y pionero, y **'The Beat Challenge'**, un videojuego de plataformas y habilidades de fútbol desarrollado para su lanzamiento en aplicación móvil y que utiliza la tecnología de Realidad Aumentada.
  - Lanzamos **tienda en Amazon** en colaboración con clubes de LaLiga Santander. A través de esta interesante alianza con Amazon, seguimos desarrollando nuestra estrategia de internacionalización y podemos impulsar el crecimiento de la competición y de sus clubes. Gracias a esta colaboración, los clubes de LaLiga tienen la oportunidad de llegar a más clientes fuera de España.
  - El negocio que generará la **tecnología blockchain** se ha convertido en uno de los grandes atractivos para la industria deportiva. Se observa una oportunidad de desarrollo y de generar ingresos a través de nuevos activos sin apenas inversión, aunque el desarrollo de **NFTs, criptomonedas o tokens** están en un momento incipiente. Este tipo de productos encajan de manera natural en la estrategia de 'fan engagement' de LaLiga, siendo la primera competición de élite que comenzó a interesarse hace tres años por las posibilidades del Blockchain en el deporte a través de su oficina en Estados Unidos, lo que nos ha llevado a cerrar un acuerdo estratégico con Sorare, Dapper Labs y Socios.com, empresas especializadas en 'fan engagement' a través de tecnología Blockchain, para ofrecer nuevas experiencias y productos digitales a los aficionados al fútbol.



## 2.3. 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 revalorizó el papel de LaLiga en su contribución a los ODS en tanto que actora en la industria del entretenimiento a nivel mundial.

**1.** En primera instancia, y durante los meses más duros del confinamiento, la oferta del producto audiovisual fue clave en el mantenimiento de cierta normalidad entre una población impactada por la dimensión de la pandemia.

**2.** 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.

**3.** 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.

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

## 3 SALUD Y BIENESTAR



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.

## 5 IGUALDAD DE GÉNERO



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.

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 se oferta diversas actividades formativas que tienen como base la capacitación para el desempeño profesional de gerentes y responsables técnicos de los clubes de fútbol y así como el apoyo a los estudios universitarios con el programa LaLiga Pro Player, programa incluido dentro de “LaLiga Grassroots” y al que se le suma el “Plan Nacional de Optimización y mejoras de las canteras” que nació con el propósito de apoyar, promover e impulsar el fútbol base en España y en el mundo. A través de nuestra metodología deportiva y académica, queremos impulsar el fútbol base en todo el mundo, fomentando la excelencia deportiva en materia de desarrollo de jóvenes jugadores y la formación de entrenadores.

## 4 EDUCACIÓN DE CALIDAD



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 21/22 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.

Así mismo, como se pone 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 21/22, 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.

Finalmente significar que el fútbol profesional español se prepara para coger velocidad por medio de LaLiga Impulso. Un proyecto que incluye la unión de fuerzas con un socio estratégico para afrontar el reto de la competición para esta década: convertirse en una compañía global de entretenimiento digital. Para ello, su nuevo aliado, CVC Capital Partners, inyectará cerca de 2.000 millones para el desarrollo de proyectos en materia de infraestructuras y digitalización, principalmente.

Esta inversión estratégica permitirá la puesta en marcha de grandes inversiones, gracias a una asociación a largo plazo que no solo facilitará el planteamiento de interesantes proyectos, sino que, además dará la posibilidad de realizar un salto en cuanto a modelo de negocio, y el crecimiento económico del colectivo de los clubes profesionales de LaLiga.

## 8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



## 10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES



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 la Liga al Objetivo 10: Reducción de las desigualdades.

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 auto-diagnóstico 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).



## 16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS



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 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, LaLiga renovó 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 41 acuerdos internacionales alcanzados en 33 países con ligas y federaciones deportivas.



3.

# Visión de LaLiga

### 3. Visión de LaLiga

## La filosofía de LaLiga se articula en torno a sus valores:

Compañerismo

Superación

Transparencia

Autenticidad

Responsabilidad

Integridad

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 vio afectada de forma radical su **modelo de negocio**, condicionado en gran medida por la asistencia del público a los estadios, y tuvo 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.

Por ello crea **LaLiga IMPULSO**. Un proyecto estratégico que nace con la **asociación del fondo de inversión CVC**, socio de referencia con amplia experiencia en la industria del deporte que, inyecta cerca de 2.000 millones de euros para acometer proyectos de crecimiento y consolidación desde el punto de vista deportivo y empresarial. Este acuerdo, supone para los clubes de LaLiga el impulso necesario para avanzar en años la profesionalización y desarrollo, permitiendo a los clubes acometer proyectos que garanticen **su crecimiento global**.

Con este acuerdo, los clubes realizarán inversiones responsables enfocadas tanto a su club como a su entorno para que haya un **crecimiento de la competición** en su conjunto y de cada entidad de forma individual dentro de un plan estratégico sostenible común.

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.

### 3. Visión de LaLiga

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.

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 con proyectos estratégicos como LaLiga Impulso.

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

### LaLiga: la marca española de mayor valor en la industria del deporte y el entretenimiento.

Nos posicionamos en el informe elaborado por Brand Finance.

Un año más, consolidamos nuestra posición dentro del informe elaborado por el grupo de consultoría global Brand Finance como la marca española con más valor dentro de la industria del deporte y el entretenimiento.

A pesar de la complejidad de la situación experimentada durante el año 2021 a causa de la pandemia, nos hemos mantenido como una de las 50 organizaciones más valiosas en el ranking de España, ocupando actualmente el puesto 37.

El crecimiento de nuestro valor de marca ha sido sostenido, con un incremento del 4,2% en comparación con la edición anterior y un 34% en relación con la de 2019.

*“La industria del deporte vive uno de sus momentos más activos en términos de inversión. Pese al duro impacto de la pandemia en el negocio durante los dos últimos años, las principales firmas de inversión y grandes patrimonios han visto en la alta competición un atractivo que se fundamenta sobre dos pilares: su capacidad para atraer grandes masas de aficionados en entornos digitales y ser una de las experiencias en directo con mayor atractivo y recurrencia en el segmento del entretenimiento. Y ahí LaLiga se ha posicionado como el torneo con mayor potencial de revalorización dentro de las propiedades deportivas consideradas premium, según el panel de expertos de FORBES, que se basa en el análisis de seis indicadores clave.”<sup>4</sup>*

**Así es como la revista FORBES España especializada en el mundo de los negocios y las finanzas, revelaba la valoración que otorgaba a LaLiga dentro de la industria.**



<sup>4</sup> [https://forbes.es/\\_newspack\\_sports/148609/laliga-el-valor-del-deporte/](https://forbes.es/_newspack_sports/148609/laliga-el-valor-del-deporte/)



4.

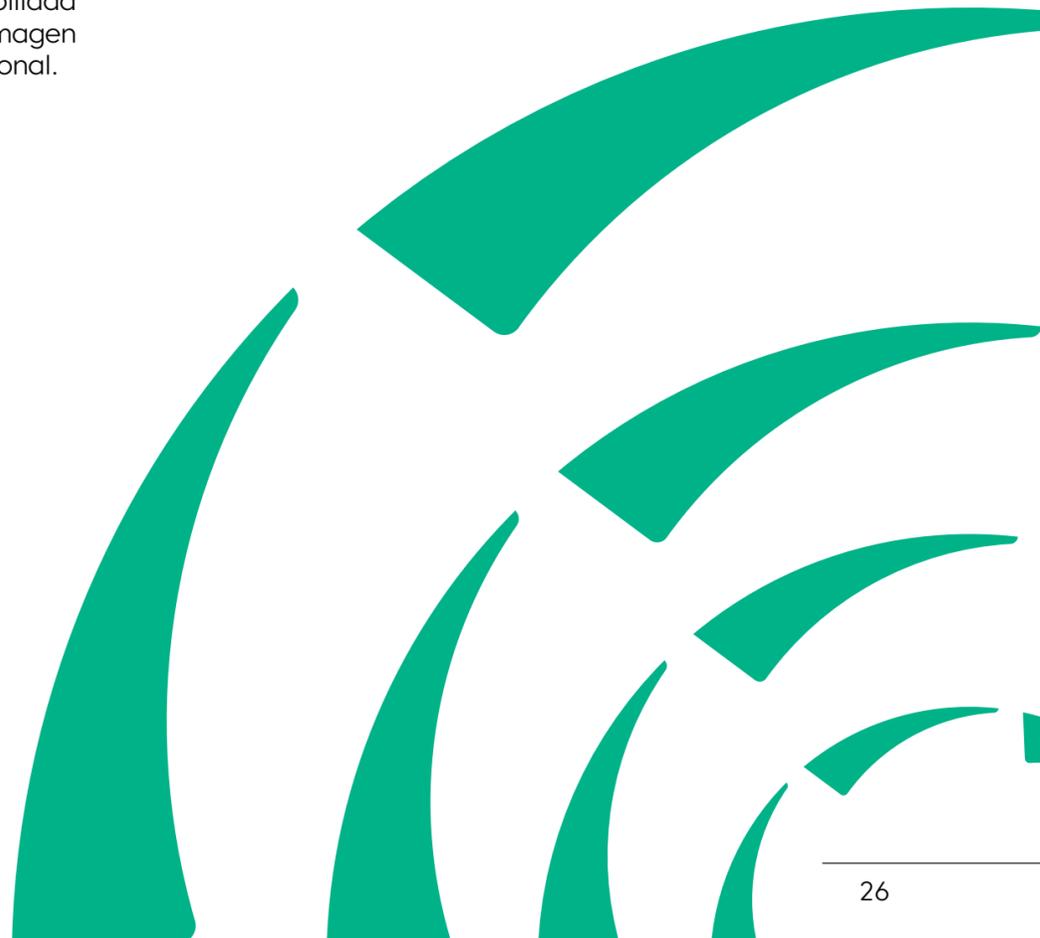
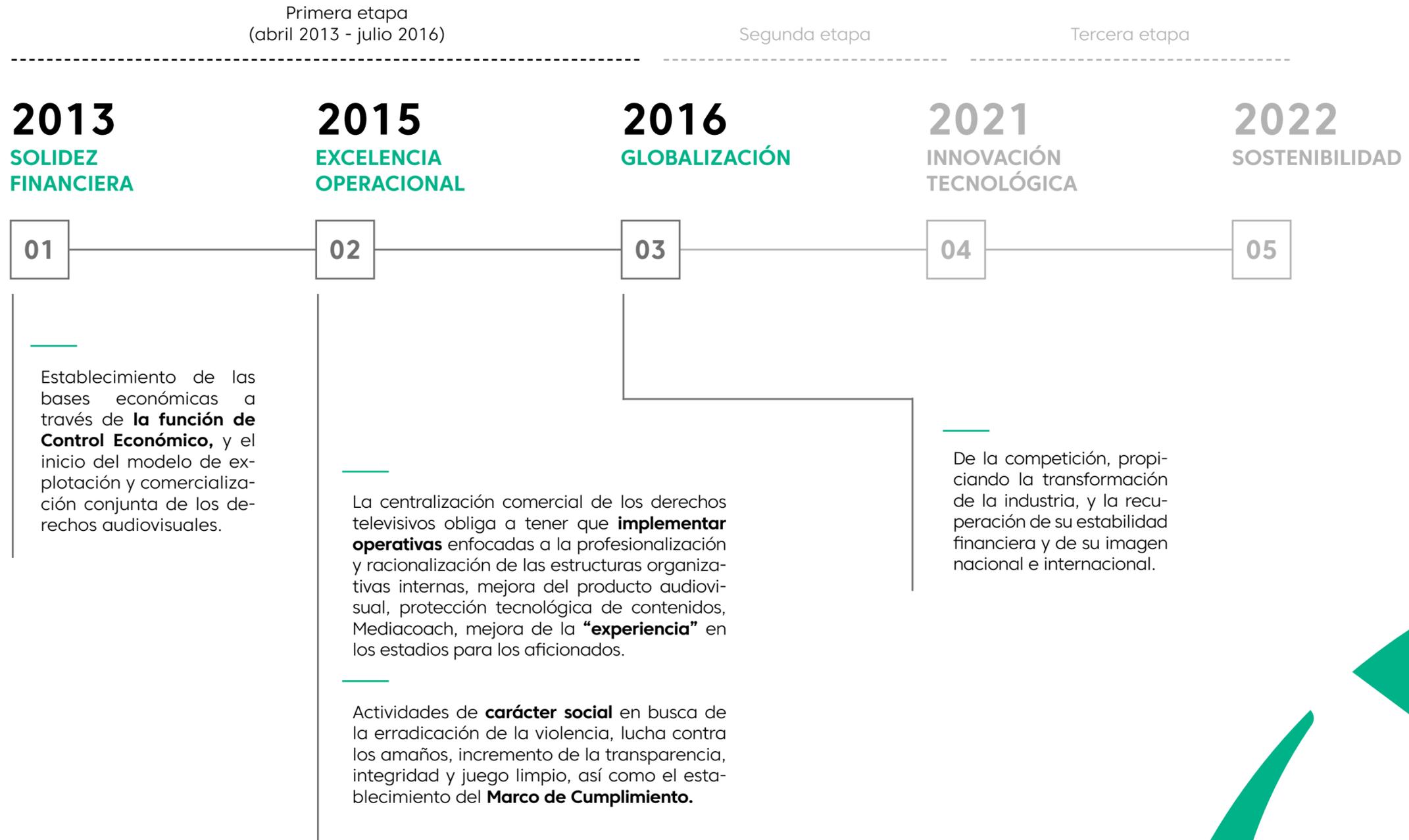
# Estrategia de futuro

## 4. Estrategia de futuro: Supervisión e internacionalización



*Existen tres 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.







El proceso de digitalización que desde los últimos cinco años anteriores venía abordando la organización, se consolidaron con la puesta en escena de **LaLiga TECH**. El proyecto estratégico con el que pretendemos crear un ecosistema único de **soluciones tecnológicas** al sector del deporte y el entretenimiento aportando una capa tecnológica de soluciones diseñadas específicamente para la industria, a través de un ecosistema digital, donde todas las soluciones están disponibles como servicios gestionados a través de la nube, e interconectados bajo un único sistema.

La importancia de **trabajar desde un punto de vista colectivo** frente a uno individual para hacer crecer tanto a los clubes como a la competición, el mitigar los impactos negativos derivados de la crisis económica y sanitaria de la COVID19, y el acelerar los procesos de adaptación a los cambios tan volátiles de nuestros entornos globales, requería la puesta en marcha del proyecto más emblemática de nuestra organización, **LaLiga IMPULSO**.

El proyecto incluye la unión de fuerzas con un socio estratégico para afrontar el reto de la competición para esta década: convertirse en una **compañía global de entretenimiento digital**. Para ello, con la inyección económica aportada por CVC Capital Partners, se aborda con solvencia el desarrollo de proyectos en materia de infraestructuras y digitalización, principalmente. Gracias a una asociación a largo plazo que no solo facilitará el planteamiento de interesantes proyectos, sino que además les dará la posibilidad de realizar un salto en cuanto a modelo de negocio.



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

LaLiga está altamente implicada en lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras centrándose en los vectores empresariales con gran valor añadido. A su vez promueve entre los clubes y la industria del deporte políticas orientadas al desarrollo que apoyan las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, fomentando el crecimiento de los clubes, incluso mediante el acceso a servicios financieros.

## 4.1. 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.

La salud de nuestros profesionales es nuestra prioridad y, por eso, en la **Organización LaLiga** se elaboró un **protocolo preventivo** que tuvo como objetivo minimizar cualquier posible riesgo relacionado con el COVID-19. La regulación del uso de las mascarillas, el protocolo de realización periódica de pruebas de antígenos, la **actualización** en el proceso de pruebas médicas para todos aquellos empleados que ya habían recibido la vacuna y, la adaptación de las jornadas laborales al sistema de teletrabajo, conformaron el foco fundamental donde se desarrolló un programa preventivo de LaLiga desde el inicio de la pandemia, que se mantuvo hasta la presente temporada 2021-22.

### La vuelta a los entrenamientos y a la competición.

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.

LaLiga en previsión de la puesta en marcha y continuidad de la competición, aprobó constantes protocolos 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 garantizando 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, con continuidad en la temporada 2020-21, y en el periodo de tiempo que se reanuda su puesta en funcionamiento en la temporada 2021-22. Todos los protocolos tenían como objetivo la finalización de LaLiga Santander y LaLiga SmartBank minimizando el riesgo sanitario y garantizando la seguridad financiera de los clubes.

Durante todo este tiempo **LaLiga asumió 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 las concentraciones y desplazamientos de todos los equipos.

### Recursos orgánicos de gestión:

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, haciendo entrega desde el periodo del 19 de diciembre del 2021 al 9 de marzo del 2022 de **132.325 test de antígenos**.

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 2021-22, como ha sido:

Liga Nacional de Fútbol Sala



Liga Asobal de Balonmano



## 4.2. La gestión de riesgos de LaLiga<sup>5</sup>

Como parte de la implantación del marco integral de riesgos corporativos<sup>6</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

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

<sup>5</sup> El Modelo de Gestión de Riesgos de LaLiga se lleva a cabo siguiendo el marco de referencia internacional establecido por COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), y considera riesgos tanto financieros como no financieros.

<sup>6</sup> Se identifican y evalúan hasta tres categorías de riesgos: Riesgos de entorno (provenientes de factores externos que podrían tener un impacto negativo en la Organización LaLiga); riesgos de los procesos (aquellos que proceden de la actividad interna la Organización de LaLiga por el posible diseño, desarrollo o ejecución de procedimientos de modo inadecuado); y riesgos de la información (que afectan directa o indirectamente a la información gestionada por LaLiga).

<sup>7</sup> Hallazgos relevantes de la actualización del mapa de riesgos llevada a cabo al cierre de la temporada 2021-22.

### Riesgos identificados<sup>7</sup>

- 1 Financiación encubierta por parte de estados o fondos soberanos a Clubes, que quebranten los principios de competencia y desvirtúen el correcto funcionamiento de las competiciones (nacionales, europeas y mundiales) y del fair-play financiero.
- 2 Asociación del binomio "fútbol-corrupción", con independencia de la categoría y división, ámbito federativo o asociativo, etc.
- 3 Piratería respecto a los derechos de TV (En residencial y en HORECA) mediante la emisión de partidos por parte de medios ilegales que permiten acceder a las visualizaciones a usuarios sin pagar los costes.
- 4 Deterioro de relaciones institucionales con entidades de relevancia en el ámbito del deporte en general y el fútbol en particular, u otros organismos o asociaciones con las que resulte conveniente o necesario tener relación para la gestión del negocio.
- 5 Creación de competiciones alternativas a las ligas nacionales o cambios en competiciones de FIFA o UEFA ya existentes, con incidencia negativa en LaLiga y/o sus Clubes

### 4.3. 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 búsqueda de soluciones cooperativas y de capacidad de adaptación, elementos que la LaLiga ha sabido dotar a la gestión de la pandemia.

Con la pandemia aún presente y los **problemas globales** derivados de las tensiones geopolíticas, no ha permitido ser el año de recuperación que se esperaba. Sin embargo, LaLiga ha seguido **firme en su compromiso** de ser una empresa innovadora, competitiva y sostenible, gracias a la implicación, desempeño y eficiencia de sus equipos.

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, etc.)
- La potenciación de la estrategia de internacionalización.
- La transformación tecnológica del fútbol. Creación de LaLiga TECH como proveedor de tecnología especializada para el sector del deporte y el entretenimiento, con soluciones interconectadas a través de un único ecosistema basado en datos. La única oferta tecnológica diseñada exclusivamente para el sector, por el sector.
- El lanzamiento y puesta en marcha de LaLiga IMPULSO. El proyecto que va a permitir acelerar el desarrollo de los clubes 20 años en términos de inversión, crecimiento, infraestructura, y profesionalización.



5.

**Solvencia y crecimiento**

## 5. Solvencia y Crecimiento

### 5.1. El perfil económico de LaLiga

*“LaLiga se ha posicionado como el torneo con mayor potencial de revalorización dentro de las propiedades deportivas consideradas premium”<sup>8</sup>*

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

La industria del deporte vive uno de sus **momentos más activos** en términos de inversión, pese al duro impacto de la pandemia en el negocio durante los dos últimos años. En la actualidad las **principales firmas de inversión** y grandes patrimonios han visto en la alta competición, y en concreto, en el ámbito del fútbol profesional, un **atractivo** que se fundamenta sobre **dos pilares**: su capacidad para atraer grandes masas de aficionados en entornos digitales y ser una de las experiencias en directo con mayor atractivo y recurrencia en el segmento del entretenimiento.

El **fútbol** cuenta a nivel mundial con **1.042 millones de fans**, lo que permite a organizaciones como LaLiga un gran potencial de revalorización internacionalmente. De hecho, si se toma como referencia los ingresos agregados de la temporada 2019-2020 y se extrapolan dichos datos a nivel nacional, y se correlacionan con la población de cada país, el resultado muestra que LaLiga genera **107€ por habitante**, muy por encima de los 86€ de la Premier League, los 52€ por habitante de la Serie A, los 46€ por habitante de la Bundesliga, o los 34€ que por cada francés es capaz de generar la Ligue-1 y la Ligue-2.

Esta tendencia podría verse **acentuada** en el próximo ciclo audiovisual, tras la resolución de los últimos tenders, como lo acredita el incremento de ingresos del 21% en España después del inicio de la comercializa-

ción conjunta de los derechos audiovisuales en 2015, que ha permitido a LaLiga incrementar un 1% el valor de los derechos audiovisuales en España para el periodo 2022-2025.

Esta capacidad de generar mayores ingresos por habitante es la que **refuerza el posicionamiento** de LaLiga como la que mayor recorrido tiene en el escenario internacional.

Los clubes de LaLiga, han sufrido una **fuerte transformación** pasando de ser clubes y SADs deportivas 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, el merchandising, y la comercialización de los activos intangibles derivados de los derechos federativos de los jugadores.

La participación de los clubes de LaLiga en **campeonatos nacionales e internacionales** 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.

<sup>8</sup> [https://forbes.es/\\_newspack\\_sports/148609/laliga-el-valor-del-deporte/](https://forbes.es/_newspack_sports/148609/laliga-el-valor-del-deporte/) publicado 2 de abril 2022  
<sup>9</sup> Según la última edición de Nielsen Fan Insight publicado en 2021.

## 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.

### Tender doméstico

En la presente temporada, se ha lanzado el **tercer tender doméstico** que iniciamos desde que se aprobó la venta centralizada de derechos en 2015. Sin embargo, a nivel internacional se lanzan tenders con frecuencia, siguiendo una **estrategia diferencial por mercados** en lugar de vender todos los derechos en un mismo momento.

Los derechos audiovisuales comercializados en el último tender  **cubren las temporadas 2022-23 hasta la 2026-27** pudiéndose extenderse hasta 3, 4 o 5 temporadas. Anteriormente solo se podía vender los derechos nacionales a 3 años, pero tras la modificación del RDL 5/2015 en el año 2020, ahora podría ampliarse ese plazo, como ya es habitual en el ámbito de los derechos audiovisuales a nivel internacional.

Además de la venta a más de tres temporadas, el actual tender tiene un **formato diferente**, ya que no solo se busca mantener la cifra de ingresos, sino que perseguimos un **mayor acceso a nuestros partidos** de todos los aficionados. El mercado no ha parado de evolucionar en los últimos años y cada vez más personas se han acostumbrado a consumir productos televisivos vía internet. Por esta razón nuestro tender ha sido diseñado para esta **nueva realidad**, con la ambición de democratizar el acceso al fútbol y ofrecer múltiples opciones a todas nuestras audiencias.

En un contexto de **caída del valor** de los derechos audiovisuales en los mercados domésticos de las principales competiciones, según los resultados que han ido publicando en sus 'tenders' de TV, LaLiga ha conseguido una **mejora de sus ingresos** para el próximo ciclo, pasando de 980 millones a 990 millones por temporada entre 2022-2023 y 2026-2027.

### Tender internacional

Otros de los retos, es ser una **organización de entretenimiento sumamente competitiva** fuera de nuestras propias fronteras. En ese camino se han creado nuevos **acuerdos**, entre los que destaca:

- El alcanzado con **Disney**: a través del canal de televisión estadounidense ESPN. LaLiga cerró su **mayor contrato** de televisión, con una duración de ocho años hasta la temporada 2028-2029. De esta forma, **Disney/ESPN** se compromete a impulsar la competición y los partidos en todas sus plataformas, dando visibilidad a una audiencia millonaria.
- De la misma forma, a partir de la temporada 2023-2024, el fútbol español se verá en **México y Centroamérica**, gracias a la renovación con **Sky**, 'partner' de LaLiga en la zona durante más de una década, y por el que se ha comenzado a emitir un partido por jornada en abierto por Canal5 del Grupo Televisa.
- A estas iniciativas se suma que LaLiga puso en marcha un proyecto innovador denominado **LaLiga Pass**. Este servicio, permite alcanzar mercados estratégicos como **India y el Sudeste Asiático**, personalizando mucho más el producto con un servicio adicional para los 'core fans' en colaboración a los 'broadcasters' de cada territorio.
- Se amplifica la labor comercial en los derechos televisivos dado que, desde **esta temporada**, LaLiga puede verse en **India** a través del canal de televisión **Sports18**, gracias a un importante acuerdo con el grupo audiovisual Viacom18. De hecho, los encuentros más relevantes se verán también en canales generalistas con comentarios en inglés, hindi y los principales idiomas regionales (bengalí, kannada, telugu y malayalam), con un alcance potencial de 800 millones de espectadores. El acuerdo abarca los ocho países de la zona además del gigante indio, tales como Bangladesh, Pakistán, Bután, Nepal, Afganistán, Sri Lanka y Maldivas.

**Venta derechos audiovisuales 2021-22**

**Evolución:**

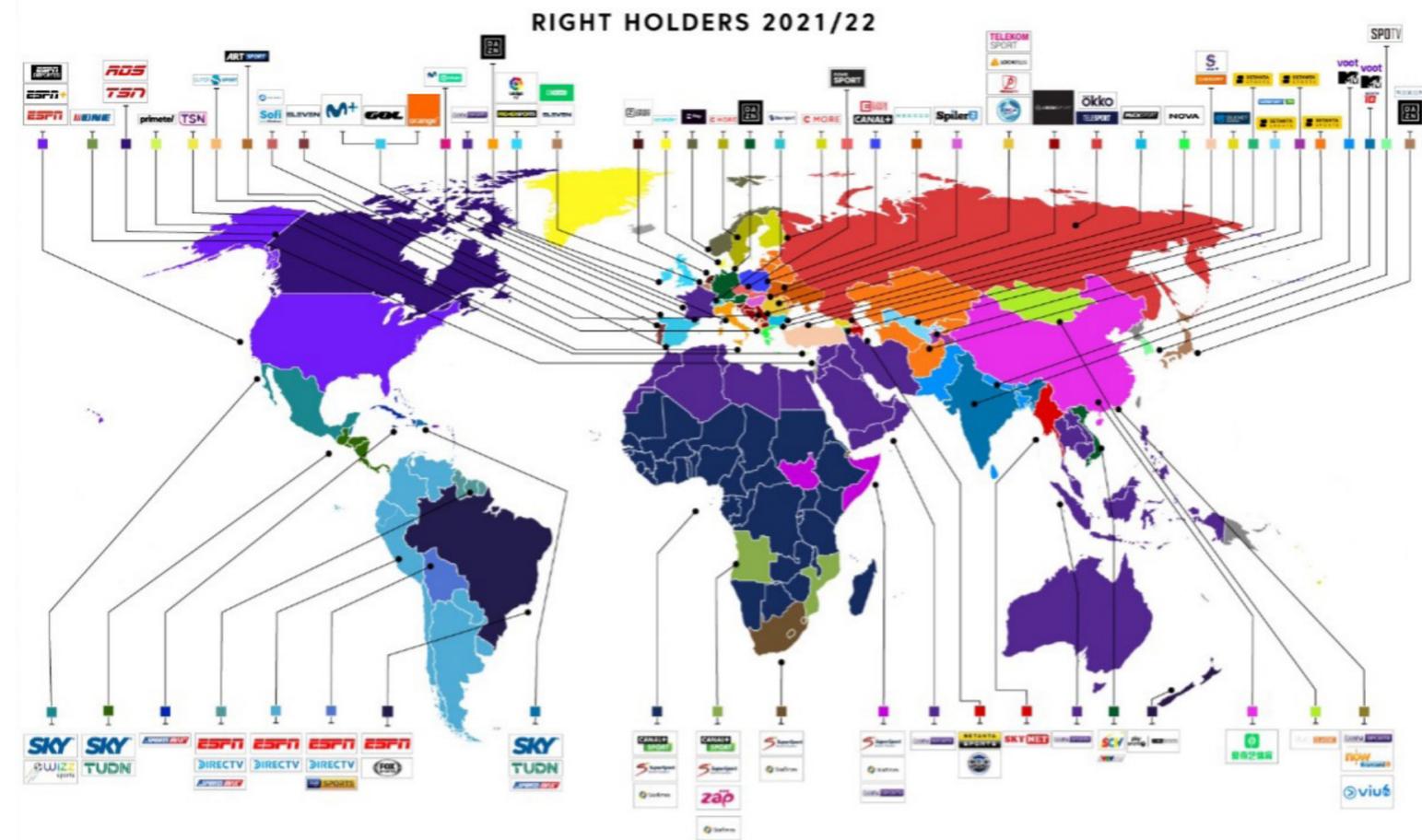
Ingresos por venta Derechos Audiovisuales LaLiga (millones euros)

FY 13-14	840
FY 14-15	860
FY 15-16	1.191
FY 16-17	1.566
FY 17-18	1.688
FY 18-19	1.864
FY 19-20	1.816
FY 20-21	1.796
FY 21-22	1.788

**La promoción.  
Palanca de impulso a la comercialización:**

Con el propósito de seguir cerca de todos los operadores y sus suscriptores a escala internacional, disponemos de una de las herramientas de promoción más **exitosas** entre todos los broadcasters, **“LaLiga Experience”**. Se trata de un proyecto que lleva **5 años** de andadura 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.

Una acción que se ejecuta desde el **área audiovisual** y que tiene como objetivo **ayudar** a los operadores internacionales a potenciar la retransmisión de la competición en sus países, aumentando la difusión y visibilidad entre sus seguidores y nuevos públicos, al tiempo que se da notoriedad a nuestra competición.



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

En los últimos años, los operadores nacionales e internacionales han sido testigos de las **mejoras en la producción audiovisual** que LaLiga incorpora progresivamente a su producto, incrementando el poder de negociación de la patronal del fútbol español. El consumo audiovisual deportivo se ha transformado al calor de los avances tecnológicos y de las nuevas plataformas para llegar a más público.

**La innovación en las retransmisiones** es una de las estrategias prioritarias en la mejora de la experiencia audiovisual de LaLiga. El último ejemplo ha sido conocer la probabilidad de gol de una jugada a través de inteligencia artificial en segundos, lo que permite aportar más datos al espectador y enriquecer la retransmisión.

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.

**La emoción del directo** es el gran valor del deporte frente a otras industrias de entretenimiento, y hoy no se entiende ninguna retransmisión deportiva sin los acompañamientos en sus producciones audiovisuales en forma de innovaciones tecnológicas, inteligencia artificial y emisiones en nuevas plataformas. Las retransmisiones han incorporado en los últimos años más **interactividad** con estadísticas de rendimiento, como las que genera Mediacoach, o el uso de inteligencia artificial para la repetición automatizada de jugadas, como Automatic TV. También con **señales multicámara, drones** o incluso **cámaras de cine** que han permitido crear imágenes de videojuego en pleno directo y, por el que hemos sido reconocidos internacionalmente obteniendo el Premio a la Innovación en los galardones de SPORTEL 2021.

La incorporación a nuestras retransmisiones de una **nueva cámara cinematográfica pionera** en el mundo del fútbol que ofrece una sensación real nunca vista, es comparable a la de un videojuego, y además, ofrece 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.

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 utilizábamos 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: **15 estadios** cuentan ya con instalaciones fijas de cámaras aéreas. Otros **8 campos** han incorporado, además, tecnologías para ver repeticiones virtuales **360°** desde cualquier punto del terreno de juego.

En esta presente temporada 2021-22 se ha dado un salto más, emitiendo el **primer partido en vertical en TikTok** y ampliando las emisiones en nuevas plataformas como **Twitch junto a Ibai Llanos**.

A la innovación tecnológica en la retransmisión de los partidos, se le suma la producción propia que, en el caso del acuerdo alcanzado con Sorare, nos ha permitido elaborar "Once in a Lifetime". El primer documental de un Derbi, que alcanzó el millón de reproducciones.

### LaLiga News & Content Hub

Al portfolio de servicios ofrecidos desde **LaLiga Content** se le suma desde esta temporada, una nueva agencia de noticias, **LaLiga News & Content Hub**, totalmente renovada, en la que todos los operadores tienen acceso a **todo el contenido** al que tienen derecho: resúmenes de partidos, entrevistas, los programas, highlights, promos, piezas gráficas y más. Cada operador cuenta con la posibilidad de personalizar a su medida el portal, con el contenido que sea de su mayor interés.

### Valor económico generado durante la temporada 2021-22

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

#### VALOR ECONÓMICO GENERADO DURANTE LA TEMPORADA 2021-22

Valor Generado	Miles de Euros		
	2021/2022	2020/2021	2019/2020
Patrocinio, licencias y otros	131.679,35	104.226,00	98.055,00
Comercialización derechos audiovisuales	1.788.321,75	1.796.305,00	1.815.607,00
Prestación servicios mantenimiento recintos deportivos	14.746,75	9.633,00	10.096,00
Prestación servicios digitales y tecnológicos y otros	7.052,78	7.821,00	2.689,00
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>1.941.800,63</b>	<b>1.917.985,00</b>	<b>1.926.447,00</b>
Quinielas	2.373,87	5.206,00	4.763,00
<b>Ingresos procedentes de entidades publicas</b>	<b>2.373,87</b>	<b>5.206,00</b>	<b>4.763,00</b>
<b>Ingresos accesorios y otros</b>	<b>32.554,13</b>	<b>24.385,00</b>	<b>22.702,00</b>
<b>Ingresos financieros</b>	<b>9.428,08</b>	<b>657,00</b>	<b>500,00</b>
<b>Otros ingresos</b>	<b>2.645,69</b>	<b>3.002,00</b>	<b>3.291,00</b>
<b>Total Valor Económico Generado</b>	<b>1.988.802</b>	<b>1.951.235</b>	<b>1.957.703</b>

#### VALOR ECONÓMICO DISTRIBUIDO DURANTE LA TEMPORADA 2021-22

Valor Distribuido	Miles de Euros		
	2021/2022	2020/2021	2019/2020
Gastos gestión comercial patrocinios, licencias y otros	78.552,37	65.985,00	55.206,00
Gastos comercialización Derechos Audiovisuales	1.656.447,08	1.696.072,00	1.718.027,00
Gastos prestación servicios mantenimiento recintos deportivos	12.461,84	12.606,00	7.333,00
Gastos servicios exteriores	129.958,67	99.191,00	95.247,00
Otros gastos de gestión corriente	39.480,97	29.065,25	17.830,00
<b>Total costes operacionales</b>	<b>1.916.900,92</b>	<b>1.902.919,25</b>	<b>1.893.643,00</b>
<b>Total sueldos y salarios</b>	<b>38.430,99</b>	<b>33.104,00</b>	<b>32.042,27</b>
<b>Total pagos a las administraciones públicas</b>	<b>10.191,62</b>	<b>8.289,00</b>	<b>7.794,40</b>
<b>Participación puesta en equivalencia</b>	<b>56,52</b>		
<b>Total inversiones en la comunidad</b>	<b>21.760,00</b>	<b>22.324,75</b>	<b>28.802,00</b>
Convenio con R.F.E.F.	17.490,00	17.896,75	18.620,00
Convenio Fundación del Fútbol Profesional	1.070,00	1.228,00	2.059,00
Convenio AFE	3.200,00	3.200,00	3.200,00
Donación Asociación Fútbol Femenino		0,00	1.600,00
Convenio LaLiga 4Sports		0,00	3.323,00
<b>Total Financieros y de cambio</b>	<b>7.525,69</b>	<b>843,00</b>	<b>896,30</b>
<b>Total Valor Económico Distribuido</b>	<b>1.994.865,75</b>	<b>1.967.480,00</b>	<b>1.963.177,97</b>
<b>VALOR ECONÓMICO RETENIDO</b>	<b>(6.063,35)</b>	<b>(16.245,00)</b>	<b>(5.474,97)</b>

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

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

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

### Legislación relevante en términos de la supervisión de los clubes

### Claves de la supervisión

#### LEY DEL DEPORTE

De conformidad con lo previsto en el artículo 41.4 b) de La Ley del Deporte, LaLiga ejerce las funciones de tutela, control y supervisión económica de los clubes:

- Competencia en exclusiva de organización para LaLiga.
- Aumento de la flexibilidad en la toma de decisiones.

#### REGLAMENTO DE CONTROL ECONÓMICO

Sistema de supervisión económica –definido por LaLiga y la RFEF– aplicable a todos los clubes, en vigor desde la temporada 2013/14.

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

#### REAL DECRETO 05/2015 DEL 30 DE ABRIL

Establece la venta colectiva de los derechos audiovisuales de los Clubes de LaLiga a partir de la temporada 2016/2017. Este decreto incluye los criterios para el reparto equitativo de los ingresos resultantes.

- Mejora de la capacidad de negociación con los operadores.
- Impulso en la generación de ingresos para el fútbol español en general.



### 5.3. 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. 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, que se traslada a la **cifra de negocio** derivada de los patrocinios, que durante la temporada 2021-22 ha supuesto un ingreso de **133 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 51 marcas al cierre de la temporada 2021-22, frente a los 9 patrocinadores de la temporada 2013-14.



## 5.4. 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 44 delegados del área de Desarrollo Internacional, y el apoyo de 11 personas en la sede de Madrid, 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, el amplio abanico de acciones acometidas a nivel internacional que alcanza la cifra de 1.501 activaciones en 7 áreas geográficas como, Norte América, Europa, Mena, China, Latinoamérica, el continente de África y los territorios de Asia y Australia.

Las claves del proyecto se sustentan sobre **cuatro palancas de gestión:**

- La capacidad de adaptación al entorno y las circunstancias.
- La competición, los partidos y los clubes, como ejes de las activaciones.
- Innovación y diferenciación online y offline.
- Estrategias personalizadas a nivel local.

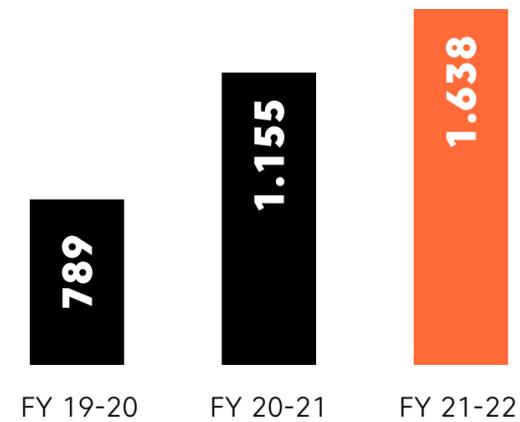
### ACTIVACIONES A NIVEL INTERNACIONAL

#### Acciones activadas

Comunicación  
Digital e innovación  
Institucional  
Clubes

Activaciones de marca  
Acciones de marketing  
Broadcasters  
Proyectos deportivos

Fútbol femenino  
Fundación  
Acuerdos Ligas  
Acuerdos federaciones



#### Territorio de actuación

Norte América  
Europa  
Mena  
China  
Latinoamérica  
África  
Asia y Australia

### Fruto del trabajo desarrollado LaLiga ha sido premiada a nivel internacional:

- **Premiados en Corea del Sur por la K-League** a la organización que más ha contribuido a su desarrollo: a principios de esta semana recogíamos el galardón en una ceremonia celebrada en Seúl, un reconocimiento de manos de Kwon Oh-Gap, presidente de la K League, quien puso en valor nuestra **contribución al desarrollo** de la liga surcoreana a través de programas formativo para jóvenes.
- Reconocidos en **Estados Unidos por Front Office Sports** entre los mejores **empleadores del sector deportivo**: una distinción que se otorga a organizaciones de la industria del deporte que destacan en liderazgo, compromiso con la diversidad e inclusión. Nos sumamos a una lista de otras 29 empresas reconocidas como Buzzers, Publicis Sport & Entertainment, y Denver Broncs entre otras muchas otras organizaciones deportivas internacionales.

El detalle de los beneficios obtenidos por país y los impuestos a liquidar al cierre del ejercicio económico terminado el 30 de junio del 2022 es el siguiente: (miles de euros)

Sociedad	Temporada 2020-2021		Temporada 2021-2022	
	Resultado	Impuesto sobre beneficios	Resultado	Impuesto sobre beneficios
Liga Nacional de Fútbol Profesional	12€	-100€	0€	-59 €
LaLiga Group International	0€	0€	3.790€	0€
Sociedad Española de Fútbol Profesional SAU	1.380 €	-335 €	941 €	-264 €
La Liga Servicios Digitales	86€	-130€	2€	-34 €
LNFPFZE- Dubai. Dubai Multi Commodities Centre	195€	0€	439€	0€
La Liga (USA) INC.	93 €	72 €	1.626 €	-432 €
Beijing Spanish Football League Consulting CO Ltd.	121€	-111 €	99 €	-33 €
LaLiga South Africa Proprietary Limited	217€	-86 €	153 €	-64 €
La Liga Singapore Pte. Ltd.	154€	-15 €	466 €	-61 €
La Liga LFP Mex. S.RL.C.V.	6€	-128 €	66 €	-159 €
LaLiga Content Protection SL	0€	0€	-814 €	0€
Digital Sports and Innovation SL	0€	0€	-11.936 €	0€
JV USA	0€	0€	2.116 €	0€

## 5.5. LaLiga TECH. La transformación tecnológica de LaLiga

La **transformación tecnológica del fútbol** es una realidad que abre una nueva era en el deporte. Las nuevas tecnologías han conseguido que el deporte sea hoy un espectáculo muy diferente al de otras décadas, lo que conlleva a unas **nuevas experiencias** más inmersivas e informativas, tanto para los aficionados como los profesionales. Algo posible gracias a la creación y puesta en marcha de **LaLiga Tech**, la filial tecnológica de LaLiga que en los últimos cinco años ha desarrollado diferentes **soluciones** para impulsar la transformación digital de la industria y, que permite usar nuevos recursos para poder ser más eficientes en la operación, tener más alcance en el negocio y más opciones de monetización, adaptándose a las nuevas formas de consumo de los fans.

La revolución tecnológica que está protagonizando el sector tiene dos **objetivos** específicos para las entidades deportivas: la necesidad de tener una **relación digital más directa** con el fan y que se pueda monetizar más allá de la presencia en los estadios o en las instalaciones deportivas; y atender correctamente el **cambio de hábitos** de consumo y preferencias de entretenimiento de los usuarios.

Junto a **Microsoft** como socio estratégico por su posición líder en la industria tecnológica, LaLiga inició este **camino hacia la digitalización**, diseñando todo un ecosistema de soluciones poniendo el dato como centro de todos los procesos. Combinamos la experiencia de una organización deportiva internacional con una profunda experiencia técnica. Gracias a un equipo de más de **140 especialistas** que han diseñado este tipo de soluciones para LaLiga durante los últimos años, ahora empiezan a comercializarlas para ayudar a agilizar la transformación digital de la industria.

Para liderar la transformación digital del deporte, LaLiga Tech trabaja en **tres ámbitos**:

- Gestión del fan
- Gestión de la competición
- Mejora del contenido

Todas las soluciones están disponibles como servicios **gestionados a través de la nube** y están interconectadas bajo un único ecosistema basado en **datos**.

Gracias a todo el desarrollo que ha llevado a cabo, LaLiga Tech no es solo la filial tecnológica de LaLiga, sino un **proveedor** para el resto de los deportes. Las soluciones de LaLiga Tech garantizan que los diferentes casos de uso diseñados son de verdad relevantes para la industria del deporte porque están pensados por profesionales de este sector, y para el sector.

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.

### DIGITAL ECOSYSTEM

#### FAN ENGAGEMENT

OTT Platform  
Fan Activation  
Smart Venues  
Apps & Webs  
Fantasy  
Juegos

#### CONTENT ENHANCEMENT

Content protection  
- Anti piratería  
- Anti falsificación)  
Mediacoach  
Content integrity

#### COMPETITION MANAGEMENT

Business intelligence  
Competition Management Apps:  
- Calendar selector  
- Kit selector  
- Team manager...

## 5.6. LaLiga IMPULSO. Plan de crecimiento de LaLiga y los Clubes

**LaLiga Group International S.L.**, nace a raíz del proceso de reestructuración empresarial llevado a cabo por el grupo LaLiga con la finalidad de desarrollar y maximizar el potencial de LaLiga, convirtiéndola en el referente mundial en materia de entretenimiento deportivo.

LaLiga Group International actualmente aglutina toda la **actividad comercial** que hasta ahora desarrollaba LaLiga, así como los activos y personal técnico asociado a las actividades preparatorias y de soporte de la gestión por LaLiga de la comercialización de los derechos audiovisuales. De forma que LaLiga **conserva exclusivamente el control** de la comercialización de los derechos audiovisuales, encomendado con arreglo al Real Decreto-ley 5/2015, además de las funciones que tiene delegadas como organizador de la Competición.

La reestructuración de LaLiga Group International culminó el día 1 de febrero de 2022 con la incorporación de **Loarre Investments, S.à r.l.** (fondo CVC), socio de referencia con amplia **experiencia** en el mundo del deporte, que permitirá impulsar el desarrollo de los Clubes que conforman LaLiga, mediante la implantación de **un plan estratégico** que les permitirá potenciar y mejorar, entre otros, sus infraestructuras, desarrollo digital, internacionalización y proyectos deportivos.

**LaLiga Impulso** nace como un proyecto estratégico de LaLiga, por el cual el fondo de inversión CVC, inyecta cerca de 2.000 millones de euros para acometer **proyectos de crecimiento y consolidación** desde el punto de vista deportivo y empresarial. Este acuerdo, pionero en el deporte profesional de nuestro país, supone para los clubes de LaLiga el **impulso** necesario para avanzar 20 años en profesionalización y desarrollo, permitiendo a los clubes acometer proyectos que garanticen su **crecimiento global**.

La iniciativa ha sido validada por la gran mayoría de los clubes, habiéndose adherido de forma voluntaria 38 de los 42 clubes que conforman LaLiga con el objetivo de trabajar unidos por el desarrollo global de la competición.

Los fondos recibidos por los clubes tienen un carácter **finalista** y solo se podrán emplear en una serie de partidas ya predeterminadas. Al menos el **70%** se deberán destinar a **inversiones** para el crecimiento del club, es decir, a reforzar áreas como Infraestructuras, Digital, Tecnología, Comunicación, Comercial & Marketing, Internacional, Marca, así como sus estructuras de personal. Además, de forma opcional también se podrá optimizar la estructura financiera (máx. 15%) y reforzar las plantillas deportivas ampliando el límite salarial (máx. 15%).

### 1.

#### Inversiones para crecimiento del Club

Refuerzo **infraestructuras** (Ej: Estadio, Ciudad Deportiva...)  
**Innovación Tecnología, Planes de internacionalización**, etc.

**AL MENOS 70%**

### 2.

#### Deuda financiera

Cancelación y/o refinanciar operaciones de financiación  
Cancelación de deuda concursal  
Otras deudas

**MÁXIMO 70%**

### 3.

#### Importa adicional para inscribir jugadores

Durante las tres primeras temporadas a distribuir como el Club considere

**MÁXIMO 15%**

### 4.

#### Personal de estructura no deportiva

Se podrá destinar la parte no consumida en los puntos anteriores.

Con este acuerdo, los clubes realizarán **inversiones responsables** enfocadas tanto a su club como a su entorno para que haya un crecimiento de la competición en su conjunto y de cada entidad de forma individual dentro de un plan estratégico sostenible común.

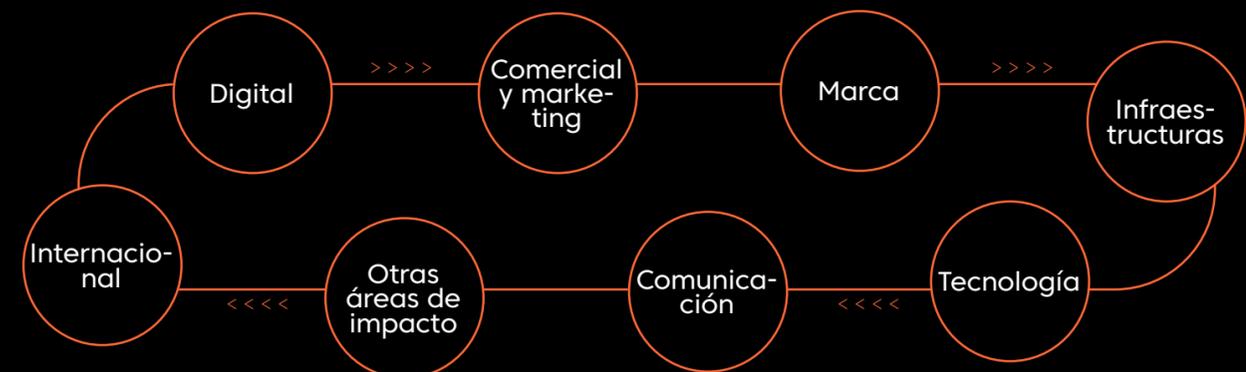
#### >> Beneficios para LaLiga

- Apoyo a LaLiga para desarrollar y maximizar el potencial de LaLiga.
- Alineamiento de los intereses de todos los participantes.
- Recursos económicos necesarios para realizar proyectos o adquisiciones complementarias.

#### >> Beneficios para los Clubes

- Incorporación de un socio industrial de referencia con amplia experiencia.
- Disponibilidad de fondos que permitirán impulsar el desarrollo de los Clubes.
- Pertenencia a una liga con Clubes más fuertes.

**LaLiga IMPULSO** se promueve como un proyecto de carácter **transversal** que tiene impacto directo en todas las áreas de la organización. Son áreas vinculadas al **desarrollo orgánico** del negocio y los principales motores de crecimiento que facilitará a cada club conseguir los objetivos establecidos y la generación de ingresos estimados.





6.

**Más allá del terreno  
de juego**

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

### 6.1. Las personas que conforman LaLiga

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

LaLiga tiene como objetivo ser una organización que **prioriza la mejora de la calidad de vida** de las personas potenciando y motivando a todos los empleados con una cultura de desarrollo continuo, aprendizaje permanente y posibilidades de promoción interna. Nuestro modelo de empleo se basa en el **respeto y el cumplimiento de las normas universales** de derechos humanos y la legislación laboral, el desarrollo profesional, la inclusión y la seguridad y salud laboral.

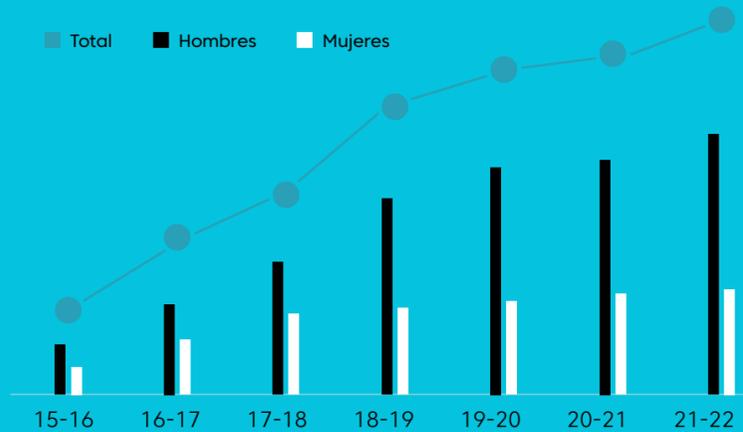
Buscamos relaciones laborales basadas en la **confianza, la transparencia y la buena fe**. El continuo proceso de crecimiento e internacionalización de LaLiga nos ha llevado a grandes desafíos en términos de cultura, organización y gestión de recursos humanos: **adaptación permanente** de la estructura organizativa a las crecientes necesidades de la patronal, redimensionamientos de plantillas, estandarización de procesos, capacitación en nuevas tecnologías, gestión del talento e impulso de la cultura corporativa.

Bajo la Dirección General de Recursos Humanos gestionamos las estructuras organizativas y las personas tanto a nivel corporativo, como a nivel divisional, regional y de centros productivos.

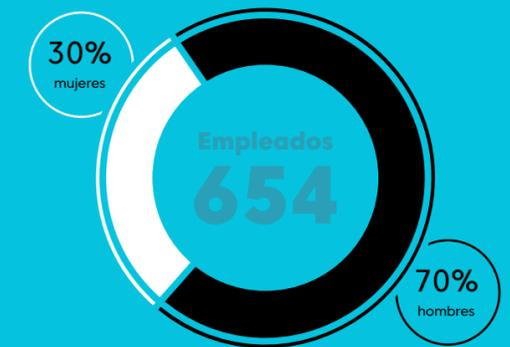
#### Perfil de la plantilla

A cierre de la temporada 2021-22 la plantilla de LaLiga ascendía a 711 empleados, un 8,7% 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.

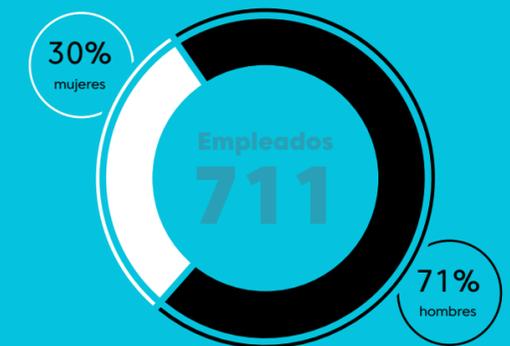
#### Principales cifras relacionadas con las plantillas de LaLiga



2020-2021



2021-2022



## 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 de comunicación para la atracción de talento

**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.

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

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 nos obligó a **transformar nuestro proceso de selección**, convirtiendo nuestra labor 100% digital

Sin embargo, todos los programas formativos que habitualmente se imparten en la sede de LaLiga se han **continuado digitalizando** para que ningún empleado pierda la oportunidad de disfrutar de los programas de **formación continua**, pero se ha ido transitando hacia una mayor normalidad, celebrando cada vez con mayor frecuencia, sesiones formativas de carácter presencial. Las actividades de onboarding combinaron su realización presencial y telemática.

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.

## Alcanzamos los 100.000 seguidores en LinkedIn

**¡Seguimos creciendo y alcanzando nuevos hitos!** Hemos llegado a los 100K seguidores en nuestra **página oficial de LinkedIn**. Se trata del fruto del esfuerzo y trabajo de todos los que formamos parte de la compañía que, como equipo, hemos ido evolucionando y haciendo sentir nuestro latido en todos los rincones del mundo.

## 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, el Plan de Igualdad, que fue elaborado junto a la Representación de los Trabajadores, 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 estuvo vigente durante un periodo de cuatro años, venció en enero, y contemplaba -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. En estos momentos se está redactando el actual plan de igualdad de LaLiga Group International.

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.

Como complemento a las medidas que buscan fomentar la **salud financiera de los empleados**, se ofrece un plan de retribución flexible compuesto por una serie de productos y servicios entre los que destacan los relacionados con las dietas, el transporte público, guardería, restauración y seguro de ahorro, haciendo extensible el seguro de salud a los familiares de los empleados. A este plan, se suma el sistema de **compensación por objetivos**, que aplica a toda la organización desde la temporada desde la temporada 2019-20.

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.<sup>11</sup>



### 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”**.

Empleados con  
discapacidad



<sup>11</sup> El número de empleados con discapacidad empleados en LaLiga en la temporada 2020-21 fue de 3 personas.

## 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**.

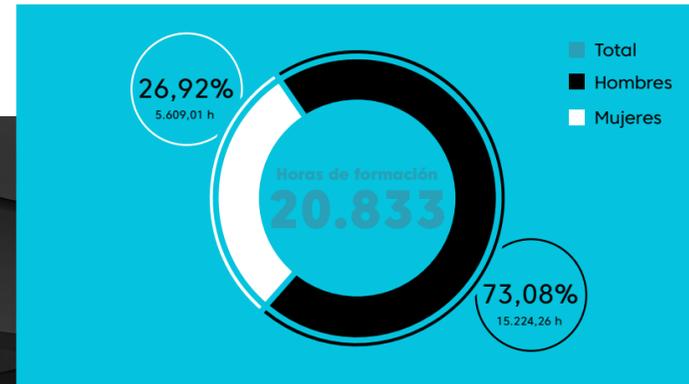
Con base en las áreas de mejora y crecimiento potencial, LaLiga lleva a cabo **programas formativos** ajustados a las necesidades identificadas dentro de la organización. El catálogo formativo de LaLiga es **amplio y extenso**, con ofertas de cursos transversales y específicos, tanto en modalidad presencial como online, que a lo largo de la última temporada han supuesto un total de **20.833,27 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.

LaLiga dispone además de su **propia escuela de negocios**, 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 y formación** para todo el panel de cursos orientados a la mejora de la capacitación laboral.



## Principales programas ofertados por LaLiga Business School:

### Másteres universitarios

- Máster en Global Sports Marketing
- Máster en Optimización del Rendimiento y Salud
- Máster en Derecho Aplicado al Fútbol Profesional
- Máster en Dirección, Metodología y Análisis en el Fútbol
- Máster en Marketing Deportivo de LaLiga
- Máster en Derecho Aplicado al Fútbol Profesional

### Cursos

- Gestión y Negocio de eSports de LaLiga.
- El making Of del Evento Deportivo
- Seguridad en Eventos Deportivos



4 EDUCACIÓN DE CALIDAD



8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

## 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

Mantener la salud, la seguridad y el bienestar de nuestros empleados es un **valor fundamental de LaLiga**. Es una parte esencial de la gestión de riesgos y de los controles internos de la organización, así como de nuestro Código de Conducta Empresarial.

LaLiga garantiza a sus empleados las **condiciones óptimas** en materia de seguridad y salud ocupacional en el ámbito laboral. La salud y el bienestar de los empleados es una prioridad, porque se considera un requisito previo para una alta productividad e innovación.

### LaLiga ofrece a los empleados:

- Seguro médico y prestaciones sanitarias, que pueden hacer extensivo a sus familiares a través del Plan de Retribución Flexible.
- Acuerdos laborales flexibles para garantizar el equilibrio entre la vida laboral y la personal, como el trabajo desde casa, la flexibilidad horaria y la reducción de la jornada laboral.
- Políticas y directrices sobre el embarazo, la adopción y el permiso parental.
- Vacuna gratuita contra la gripe.

Junto con todo ello, LaLiga ofrece participar a todos los empleados en el **PROGRAMA LaLiga Life** que vela por los impulsar los hábitos saludables en alimentación y el estímulo de la práctica deportiva.

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

También se realiza **formación específica en prevención** de riesgos para los empleados que realizan teletrabajo.

Derivada de la situación epidemiológica, para LaLiga fue 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.

### Preservando la salud ocupacional

LaLiga dispuso de 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, facilitaron y actualizaron de forma constante un **protocolo sanitario de actuación** detallado para acceder a las oficinas, y evitar con ello, el incurrir en riesgos para la salud de los equipos.

En línea con la evolución de la situación sanitaria se **actualizaron los protocolos preventivos** de pruebas médicas frente al COVID-19 tras la entrada en vigor el pasado 28-03-2022 del nuevo protocolo del Ministerio de Sanidad.

A su vez, LaLiga ha continuado proporcionando a todos los empleados la realización de reconocimientos médicos completos a través de múltiples centros 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 mejorado 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 2021-22, 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 **96%**,<sup>12</sup> 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.

<sup>12</sup> Debido a que el criterio de adscritos al convenio se ha actualizado incorporando a los empleados expatriados, hemos de considerar que el dato publicado en el EINF2021 arrojaba un indicador del 79,05% cuando debería ser del 87%.

## 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.

En octubre entró en vigor el nuevo programa de teletrabajo **“Tu área de juego”**, donde se establece una opción combinada de teletrabajo y trabajo de forma presencial en las oficinas de la compañía. LaLiga ha querido diseñar un **sistema garantista** recogiendo todas las exigencias establecidas en el RDL 28/2020, del 22 de septiembre de trabajo a distancia. Mediante la implantación de este programa, LaLiga cumple el objetivo de continuar fomentando entre su personal una cultura basada en la responsabilidad, consecución de resultados y conciliación entre la **vida laboral y la personal**.

El programa ha sido definido en base a la normativa vigente y vinculante, tanto española, como europea, en materia laboral, de prevención de riesgos laborales y de protección de datos y de seguridad de la información.



### Programa de Voluntariado Corporativo<sup>13</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:**

- **Entrenando la empleabilidad**, por medio de la celebración de talleres con capacidades que colaboran con personas jóvenes de contextos vulnerables, institutos con altas tasas de ausentismo, entidades que trabajan con personas con especiales en búsqueda activa de empleo y otros colectivos con dificultad de acceso al mercado laboral.
- Tras dos temporadas sin poder celebrarse a causa de la situación sanitaria excepcional, volvió el voluntariado corporativo de **LaLiga Genuine Santander** donde 47 empleados de LaLiga se trasladaron a Bilbao para ser colaboradores en el desenlace de la temporada 2021-22, en la fase con mayor número de participantes que contó con más de 1.000 deportistas de todos los rincones de España.

<sup>13</sup> Se consideran acciones de voluntariado todas aquellas impulsadas desde LaLiga y generadoras de un impacto social real, como pueden ser las donaciones materiales que se realicen de forma voluntaria o aquellas actividades de ocio y deporte inclusivo orientadas a colectivos en riesgo de exclusión.

## LaLiga con los clubes

Desde la temporada 2020-21 se inició **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, entre las que contamos:

### Encuentros de Recursos Humanos

Con los encuentros de Recursos Humanos se busca fomentar **la 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.

Tiene como finalidad, **abordar los principales desafíos**, presentes y futuros, que presenta la gestión de personas en los clubes de fútbol profesional, así como evidenciar la relevancia y criticidad que el rol de la función de Recursos Humanos tiene dentro de este sector.

Para ello se abordó en **cuatro mesas de debate**, en las que participaron profesionales tanto de clubes de fútbol como referentes del sector en dichas materias, los temas más relevantes en materia de gestión de personas:

### LaLiga IMPULSO. OFICINA de TALENTO

Como uno de los objetivos estratégicos del lanzamiento de LaLiga Impulso, es lograr dar un salto en la **profesionalización** de los asociados, y eso implica un cambio en varios aspectos de la vida diaria de los clubes.

Uno de estos aspectos será sin duda **adaptar las estructuras profesionales** a las necesidades que vaya marcando tanto el club como los objetivos de LaLiga Impulso.

Con este propósito, el departamento de Recursos Humanos de LaLiga junto con LaLiga Business School han creado **la OFICINA de TALENTO** que ponen a disposición de todos los clubes una serie de servicios, entre ellos cursos específicos en áreas estratégicas para fomentar y ayudar a los clubes en su crecimiento.

A raíz de las necesidades formativas detectadas en los clubes, se proponen cursos ad-hoc que permitan **reforzar las estructuras** de los asociados a través de diferentes programas formativos en las principales áreas estratégicas.

El objetivo es apoyar a los clubes desde la formación, como **herramienta para el crecimiento y el desarrollo**, con la puesta en marcha de cursos especializados en áreas como Marca, Estrategia Digital, Desarrollo Internacional, Comunicación, Explotación comercial de infraestructuras, Innovación, Emprendimiento y Gestión Integral de Proyectos, además del E-Commerce/Shopper Marketing.

- 01** Objetivo de LaLiga Impulso de desarrollo y refuerzo de las estructuras de los clubes.
- 02** Acompañamiento y apoyo a los clubes en las necesidades identificadas en materia de talento.
- 03** Puesta a disposición de los clubes de formaciones/perfiles específicos.

#### Principales funciones oficina talento para clubes:

Evaluación	Formación	Perfiles
Consultoras	Talento	Evaluación
Gestión del cambio		
Proactivamente empujar perfiles hacia los clubes		



## Área Internacional: Cinco años de 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 per-

sonalizado para que puedan sacar todo el partido a una experiencia que repercute no solo en su formación profesional, sino también en su **desarrollo personal**. Llevar la emoción de la competición a todos los rincones del mundo y estar, cada vez, más cerca de los aficionados. Un crecimiento impulsado a partir de **2017** y con el que hemos conseguido **aumentar los acuerdos con broadcasters** internacionales y la llegada de nuevos socios y patrocinadores, que ha visto en la actual edición incrementar el abanico de proyectos de implantación internacional a través de **LaLiga Grassroots**. Una iniciativa con la que, a través de nuestra metodología deportiva y académica, impulsaremos el fútbol base en todo el mundo, fomentando la **excelencia deportiva**.

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.



## 6.2. LaLiga y su ecosistema de innovación

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

### LaLiga y su negocio tecnológico

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**. El trabajo en este ámbito que desde hace cinco años se viene realizando, culmina su proceso con la creación de **LaLiga TECH**, uno de los proyectos más estratégicos de la organización LaLiga con el que pretendemos facilitar un **ecosistema único** de soluciones tecnológicas al sector del deporte y el entretenimiento.

Nace como una compañía con identidad propia, compuesta por los siguientes departamentos clave: **Tecnología & Data, Producto & Delivery, Estrategia de Cliente y Desarrollo de negocio**.

Las soluciones de LaLiga Tech están disponibles como servicios gestionados a través de la **nube** y se utilizan para crear **nuevos canales** que ofrecen conexión directa con el consumidor, mejorar y proteger el contenido con datos en tiempo real y digitalizar los principales procesos de gestión. Todas las soluciones están **interconectadas** bajo un único ecosistema basado en datos, que aporta nuevas perspectivas que se pueden emplear para impulsar un crecimiento más amplio en toda la organización.

#### La oferta de LaLiga Tech

Las soluciones de LaLiga Tech están disponibles en tres áreas principales:

- Relación con los aficionados.
- Mejora de contenido.
- Gestión de la competición.

En relación con los **aficionados**, para ayudar a la adaptación de los hábitos y conductas digitales de una afición global. En este sentido, LaLiga Tech ofrece soluciones para el lanzamiento de una plataforma de **transmisión OTT** patentada, que incluye herramientas de Business Intelligence para analizar **patrones de visionado**; creación y gestión de campañas multicanal de engagement con los aficionados, creando una imagen de 360° de cómo interactúan los seguidores con todas las propiedades digitales; creación de aplicaciones y plataformas web de competiciones, incluidos juegos de fantasy para interactuar con los seguidores a nivel global; y permitir el acceso digital a los estadios con experiencias personalizadas in situ.

Por medio de la incorporación de datos en tiempo real que ofrecerán nueva información, la oferta de mejora de **contenido** de LaLiga Tech incluye:

- **Mediacoach**, plataforma de datos de partidos en tiempo real que genera estadísticas avanzadas para que las utilicen los cuerpos técnicos y los broadcasters oficiales.
- **Content Protection**, entidad complementaria de LaLiga Tech que ofrece un software de monitorización global y análisis para detectar y eliminar instantáneamente cualquier contenido ilegal.

- **Content Integrity**, software que rastrea datos en tiempo real de los principales mercados de apuestas del mundo y analiza patrones en los eventos deportivos para detectar cualquier irregularidad.

En cuanto a la gestión de la **competición**, el **análisis de datos** cobra especial importancia en cualquier organización, gracias a las soluciones de gestión de la competición de LaLiga Tech por medio de Paneles de datos personalizados que visualizan el rendimiento de cualquier plataforma del ecosistema digital en tiempo real.

A todo ello se le suman **aplicaciones personalizadas** que digitalizan los procesos clave de la competición, incluidas herramientas de inteligencia artificial para calendarios de partidos óptimos, plataformas digitales para cargar alienaciones o equipaciones y, recursos para gestionar de forma centralizada los procesos financieros, además de la **plataforma Business Intelligence** que permite visualizar de forma rápida y precisa el rendimiento de toda la organización para aumentar la eficiencia operativa y los beneficios.

Todas las soluciones están conectadas por un **único ecosistema** basado en datos y pueden interconectarse e integrarse en entornos existentes, lo que permite una implementación modular y escalable para clientes de todos los tamaños.

## Teletrabajo “Tu Área de Juego”

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 medimos 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**”.

Desde LaLiga trabajamos con el convencimiento de que la tecnología y la innovación son fundamentales para mejorar la experiencia de los aficionados en el mundo del deporte y el entretenimiento.

Por eso, nadie mejor que los **emprendedores**, para generar ideas y proyectos que den soluciones a los clubes, y nuestro objetivo es **localizar empresas** que innoven en el estadio del futuro: que hayan desarrollado nuevas tecnologías que permitan mejorar la eficiencia y rendimiento en los estadios (en áreas como la movilidad, la sostenibilidad, el hospitality o la seguridad), así como crear mejores experiencias del fan.

También estamos interesados en conocer empresas que innoven en el área de la **inteligencia artificial** y la toma de decisión basada en datos en ámbitos como el análisis de audiencias, la gestión de campañas para el fan, el smart pricing, el rendimiento deportivo, el análisis táctico o la automatización de procesos, entre otros.

#### Impulsamos startups para transformar la industria del deporte de la mano de Lanzadera.

LaLiga ha firmado un acuerdo con **Lanzadera** para seleccionar empresas que aporten soluciones innovadoras para resolver retos de negocio y, que acompañen a LaLiga y sus clubes en el camino para transformar el mundo del deporte y el entretenimiento.

Las alianzas con nuestros partners nos permiten abordar la innovación desde **otro frente** y, muestra de ello ha sido el lanzamiento de Beyond Stats, de la mano de Microsoft.

Se trata de un proyecto de **estadísticas de fútbol** avanzadas cuyo primer paso es el lanzamiento de su propio portal web

abierto al público, llamado a dar un **giro completo** a la experiencia de los aficionados cada jornada gracias al big data. **Beyond Stats** ofrece un análisis de grandes conjuntos de datos dinámicos tratados por la plataforma Mediacoach. Este nuevo portal ofrece análisis nuevos previos a cada jornada de LaLiga Santander, es totalmente **gratuito** y está disponible en inglés y castellano.

Va **más allá de las métricas** usuales que llegan a los aficionados, recogiendo **un volumen muy elevado** de datos que se generan en tiempo real durante cada partido gracias a las hasta **19 diferentes cámaras perimetrales fijas** de alta resolución para el tracking óptico que hay instaladas en cada estadio de LaLiga Santander. Las cámaras realizan el seguimiento de jugadores, árbitros y balón en el campo, registrando la posición de cada uno de ellos con gran precisión a un ritmo vertiginoso de 25 veces por segundo, para generar más de 3.500.000 de datos por partido.

Posteriormente, a través de las tecnologías de Mediacoach, también soportado por tecnología Microsoft, se procesan los datos en bruto recogidos por las cámaras, y se gestionan basándose en **dos flujos de información capturada**:

- **Tracking**, que contiene la información recogida por las cámaras con las posiciones de los jugadores, balón y árbitros, con las que se pueden elaborar métricas como número de sprints, velocidades máximas o distancias recorridas.
- **Eventing**, que permite registrar las acciones técnico-tácticas más relevantes como remates, centros al área y cambios de orientación, sustituciones, faltas, fuera de juego, entre otros.

## LaLiga y sus entornos digitales

### Competitive Gaming

El negocio de los **eSports** se presenta como uno de los referentes de eventos deportivos en directo, y muestra de ello lo avalan el crecimiento en su **volumen de negocio** que se ha multiplicado por seis en los últimos ocho años, con una capacidad de atraer una audiencia entre 2014 y 2021 de **215 millones de nuevos fans**, donde España se ha consolidado como uno de los **diez mercados a escala global**. Un fenómeno social dentro del industria del entretenimiento que se ha posicionado como uno de los **principales conectores** entre stakeholders y las **audiencias más jóvenes** permitiendo, gracias a los clubes, que los videojuegos se distingan por ser un sello identificativo de la cultura joven.

Tras la pandemia España se ha convertido en el país con **mayor penetración**, siendo en estos momentos uno de los sectores con mayor poder de **atracción** de inversores con nuevos perfiles, atraídos por la consolidación del consumo audiovisual, y por la capacidad transformadora de los clubes en la búsqueda de nuevas líneas de negocio que amplifiquen sus fuentes de ingresos más allá de los patrocinios convencionales.

El **'competitive gaming'** se ha convertido en una de las principales palancas de LaLiga para acercarse a **las nuevas generaciones**. Bajo el nombre oficial de **eLaLiga Santander**, el campeonato celebra este año su quinta temporada; lo hace con unos datos de audiencia y repercusión en pleno crecimiento desde que comenzaron los partidos a finales del pasado mes de enero.

Desde que arrancó su andadura en el curso 2017-2018 con una participación de diez clubes, se ha pasado a **treinta y ocho clubes**, gracias a que esta es la primera temporada en la que todos los equipos de LaLiga SmartBank se han incorporado a eLaLiga Santander, lo que ha permitido pasar de realizar seis programas en tres meses a diecinueve programas en cinco meses, con **342 partidos de liga** regular y una final, además de la eLaLiga Santander Cup. Asimismo, este año se ha introducido un nuevo torneo llamado **eLaLiga Santander SuperCup**, posicionado como el primer título de la temporada.

La competición registró un récord histórico de horas visualizadas con un total de **818.935** (un 23% más con respecto a la temporada anterior), lo que reafirma al torneo como gran referencia entre las nuevas generaciones y el escaparate perfecto para partners como EA Sports, coorganizador de la competición; PlayStation, la plataforma oficial; y Twitch.

### BEAT The BEST

eLaLiga Santander inicia su andadura internacional a través de **trece competiciones online** en países de todo el mundo, bajo el título **"Beat the Best"**, y **dos Challenges**, en China y Estados Unidos.

Como apuesta para seguir creciendo fuera de España, nos hemos llevado la emoción de los torneos de EA SPORTS FIFA 22 y FIFA Online 4 por todo el mundo.



## 🎮 Apps y juegos

Los productos digitales de LaLiga de web, apps y juegos han alcanzado en el curso 2021-22 los **27.5 millones de SAU** (season active users = usuarios activos de la temporada), frente a los 15.8 millones de la temporada anterior. Estas aplicaciones ofrecen entretenimiento a los fans de LaLiga, tanto durante las jornadas en directo (App Oficial, LaLiga.com, Fantasy ...), como más allá 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 las "Ligas Premium" o las "suscripciones" que permiten eliminar la publicidad del juego.

### 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.

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 2021-22.

Si hablamos de redes sociales, nuestra comunidad digital ha crecido este curso en más de **18 millones de followers**, hasta alcanzar la suma de **158 millones** de seguidores totales, repartidos en más de 17 redes sociales diferentes.

## Seguidores de LaLiga en las redes sociales:



En nuestro objetivo por **conocer mejor al fan** y poder personalizar y segmentar nuestra oferta de contenido para él, esta temporada hemos consolidado más de **30 millones de personas** en nuestra base de datos de audiencias digitales de DMP.

Quince millones constituyen **fans registrados y prospects**; y de ellos:

- 6.5 millones de usuarios forman nuestra **base de datos** de usuarios registrados a los que impactar con comunicaciones comerciales personalizadas.
- 3.9 millones suponen usuarios de los que tenemos el **perfilado**.

Esta información nos ayuda a generar un **contenido customizado y personalizado** que hace que las comunicaciones y las acciones de conversión sean más efectivas y nos permitan optimizar y rentabilizar la relación con nuestros fans.

Además de la apuesta por el contenido y el entretenimiento, también es importante la **activación** de dicho contenido para aumentar así el valor de los partners de LaLiga. De esta manera, digital contribuye a la **generación de ingresos** y a impactar y tener presencia en el negocio de la competición. En lo que a impresiones de partners se refiere, hemos alcanzado la más de **14.300 millones impresiones** con los contenidos que hemos generado asociando las marcas de partners en nuestras publicaciones (patrocinadores oficiales y broadcasters de LaLiga), aumentando la cifra con respecto a la temporada anterior y generando un **impacto económico estimado en más de 460 millones de euros**, según Blinkfire<sup>14</sup>.



<sup>14</sup> Blinkfire Analytics es una plataforma de datos de patrocinio que utiliza la visión por computadora para medir el valor de los medios con precisión y en tiempo real.

### 🔵 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.

Por primera vez en España **GOL** ha ofrecido en formato vertical y en abierto el partido de la jornada 32 de LaLiga Santander entre **Real Sociedad y Real Betis en España** a través del perfil oficial del canal en **TikTok** (@goltelevision). Esta iniciativa ha sido posible gracias a un acuerdo entre **MEDIAPRO, LaLiga y TikTok**, proyectando el compromiso por la innovación y adaptación de contenidos a los nuevos formatos de consumo digital.

LaLiga Santander se ha convertido en la **primera gran liga europea** que ofrece un encuentro en este **formato** a través de la plataforma de vídeo.

Seguimos **afianzando** nuestra estrategia digital, por ello, en esta presente edición se suma la emisión vía **Twitch** todos los **resúmenes** de

todos los partidos de cada jornada. La retransmisión es en abierto para España. Se trata de un gran hito, ya que por primera vez podemos disfrutar en la plataforma de los resúmenes de los encuentros de **LaLiga Santander y LaLiga SmartBank**, además del mejor análisis sobre lo sucedido en el terreno de juego.

Con el afán de llegar a nuestros seguidores a través de nuevos canales más allá de los medios convencionales, lanzamos el **nuevo proyecto 'LaLiga Casters'**.

Disfrutar de un partido de LaLiga Santander de una forma diferente, es una de las iniciativas que suman al plan estratégico de digitalización, donde los **mejores influencers, youtubers y streamers** del panorama nacional narran en exclusiva un partido por jornada en Movistar LaLiga y GOL. Nos permite disfrutar de la emisión del partido, pudiendo seleccionar el canal de audio de LaLiga Casters, para poder escuchar los comentarios de estos influencers a la vez que vemos el partido.

Se trata de un **nuevo formato** que ponemos en marcha dentro de la industria del entretenimiento, a la que pertenecemos, cuyo objetivo principal es adaptar nuestro producto con los **protagonistas más relevantes** del entorno digital.

**Varios 'casters'**, divididos en tres grupos, son los encargados de darle voz al canal 2 de audio en Movistar LaLiga y en GOL una vez al mes, además la retransmisión también se emite a través del Twitch de LaLiga y los canales de Twitch o YouTube de los propios Casters. Entre otras, podemos disfrutar de **voces** como las de los reconocido **Ibai Llanos, DjMariio, Ander Cortés, Alexby o RobertPG**.

De este modo, LaLiga continúa creando 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.



## Profesionalización del ecosistema digital

### La profesionalización de la competición eSport

La eLaLiga ha arrancado su **quinta temporada** con un propósito claro: **incidir en su profesionalización**.

Tras años de consolidar el producto, el proyecto conjunto de LaLiga y EA Sports ha introducido cambios en la relación entre los clubes de fútbol y de eSports, con **un nuevo torneo** como es la Supercopa y, con la búsqueda por recuperar los eventos presenciales como parte de las iniciativas trabajadas en esta temporada. Un proyecto que tiene sus vistas puestas en que los **deportes electrónicos** puedan ser una sección propia para los clubes a medio plazo, y con el objetivo puesto en que se **autofinancie** con sus patrocinadores, y con la **amplificación** de otras líneas de negocio.



Dos años después, eLaLiga Santander volvió a abrir las puertas al público reuniendo a más de **11.000 personas en sus dos eventos presenciales**: eLaLiga Santander Cup (3.271), con sede en Zaragoza, y la Gran Final (8.354), celebrada en Madrid.

Se trata de un **proyecto conjunto** entre ambas propiedades con aportación económica a los clubes con propósito de cubrir todos los costes de la eLaLiga y que los 38 clubes participantes puedan financiar sus proyectos. Las bases firmadas entre publisher y la patronal incluyen el pago obligatorio a los jugadores de FIFA, entre otras condiciones, con el objetivo de avanzar en la **profesionalización** de la competición de eSports.

Los eventos presenciales son **clave** para LaLiga y por ello también han vuelto a cobrar protagonismo este año tras dos temporadas inactivos por la pandemia. La final de la Copa ha supuesto un gran evento físico, donde se ha buscado el **cruce de aficiones** con desplazamiento a una única ciudad, para convertirse en una fiesta de los eSports.

### LaLiga IMPULSO en la estrategia digital

Más allá del actual **ecosistema digital** que LaLiga pone a disposición de los clubes, y que les dota de soporte para incrementar internacionalmente su **popularidad**, potencia las oportunidades de negocio en otros nichos de mercados y, les proporciona los recursos tecnológicos necesarios, se suma en esta edición por medio de **LaLiga IMPULSO**, la mejora de la gestión profesional autónoma en el ámbito de la digitalización de forma personalizada.

Desde el área digital de LaLiga, se les va a facilitar un modelo de gestión que lleva aparejado un cumplimiento de **indicadores productivos**, con el fin de valorar la capacidad de mejora en la digitalización de club.

Se basa en un modelo de trabajo que utiliza **tres elementos clave de gestión** (audiencia, engagement y monetización) y **cinco impulsores** sobre los que instrumentalizar la estrategia de actuación (contenido, producto, cliente, monetización y crecimiento).



El **objetivo** del proyecto busca la consecución de cuatro hitos en clave de contenido:

- El crecimiento en mercados internacionales
- La activación de contenidos con KOL / Influencer
- La optimización del contenido
- La definición de una estrategia SE

Dentro de este apoyo dirigido a los clubes, se realiza un **seguimiento semanal** con los equipos de Digital, en el que destacar en la actualidad el proyecto centralizado de **Redes Sociales Chinas**, donde desde Estrategia Digital gestionamos las cuentas de 23 clubes en la plataforma china Weibo.

También se centraliza el proyecto **Data Driven**, en la que se han sumado 27 clubes, con el que los equipos pueden trabajar su **relación con el aficionado** y personalizar sus comunicaciones a través de **Marketing Cloud**.

## 6.3. Comprometidos con la sociedad

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

Este compromiso se vertebra a través de la **FUNDACIÓN LaLiga, el Departamento de Fútbol Femenino y las acciones formativas** acometidas en favor del fútbol en particular y el deporte en general, desde el área de **Proyectos Deportivos** adscrito al departamento de Competiciones, juntamente con el programa de apoyo al deporte en general vinculado a los principales estamentos deportivos nacionales.



### 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.

### Deporte Institucional

LaLiga extiende su compromiso al **desarrollo de los deportistas** y crea un ecosistema de **apoyo formativo** en materia de gestión al deporte en general e impulso hacia la profesionalización del sector en particular, junto con el apoyo a la participación de los deportistas de élite en las **mejores competiciones internacionales**.

### LaLiga Grassroots

Impulsamos el fútbol base en todo el mundo, **fomentando la excelencia** deportiva en materia de desarrollo de jóvenes jugadores y formación de entrenadores, amplificado con **proyectos de impulso y apoyo** a los clubes de LaLiga en materia de canteras y la organización de torneos internacionales.

## La FUNDACIÓN LaLiga

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, desarrollando su actividad entorno a **cuatro áreas** de actuación, la educación, la formación, la inclusión social y la gestión estratégica de la responsabilidad social y sostenibilidad.

### Líneas de acción e impacto de la FUNDACIÓN LaLiga:

<b>EDUCACIÓN E INFANCIA</b> <b>20.213</b> Escolares	Transmisión de los valores positivos del deporte
<b>DEPORTE Y VALORES</b> <b>13.171</b> Beneficiarios	Formato de los valores positivos para la juventud
<b>IGUALDAD DE GÉNERO</b> <b>2.032</b> Niños	Igualdad de oportunidades y derechos entre hombres y mujeres
<b>INCLUSIÓN SOCIAL</b> <b>1.314</b> Jugadores	Normalización de la práctica deportiva para la integración de personas con discapacidad intelectual
<b>FORMACIÓN</b> <b>923</b> Profesionales	Actividad formativa relacionadas con diferentes materias de ámbito deportivo
<b>FRAY PLAY SOCIAL</b> <b>13</b> Acciones capacitación	Impulsar la Responsabilidad Social

## La Genuine Santander

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

Además de los **36 equipos** que conformaban esta liga antes de su suspensión en marzo del año pasado, se contó con la presencia de **6 equipos nuevos** que se incorporan en la temporada 2021-22 como son: Fundació Barça, SD Ponferradina, CF Fuenlabrada, Burgos CF, FC Cartagena y UD Ibiza.

Tras **600 días de parón** como consecuencia de la COVID-19, volvió la liga de las verdaderas estrellas del fútbol en la que han participado un total de **42 equipos**, conformados por más de **1.036 jugadores**, jugadoras con licencia, junto con **229 miembros de los cuerpos técnicos**, que se han reunido en sus diferentes sedes para volver a vivir la verdadera experiencia Genuine.

Se han disputado un total de **189 partidos** divididos en tres fases, para poner el broche de oro de la competición de la mano del Athletic Club Fundazioa.

Gracias a este proyecto y con la colaboración de **7 de nuestros patrocinadores**, hemos trabajado para mejorar la **integración sociolaboral** de los miembros participantes Liga Genuine Santander impulsando su empleabilidad, fomentando su integración en el mercado laboral, lo que ha permitido que gracias a la colaboración de **Food Delivery Brands** 26 jugadores hayan podido acceder a un puesto de trabajo.

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.

La formación a **144 profesionales de los cuerpos técnicos** ha sido una de las acciones paralelas a la propia competición, que ha permitido a través de un **programa** impartido por la **Universidad Autónoma de Madrid** dotar de un mayor conocimiento y habilidades en la gestión de la discapacidad intelectual. A su vez, **19 jugadores** han sido **becados** en formación universitaria, gracias a la Fundación Universia.

10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES



### 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, asume el compromiso de fomentar la sostenibilidad y las buenas prácticas relacionadas entre los clubes de fútbol y sus fundaciones, estableciendo como principales objetivos:

- Impulsar la RS como herramienta estratégica de gestión para fundaciones y clubes
- Formación, consultorías, seguimiento y apoyo personalizado
- Promover la sistematización metodológica, la medición y el impacto social
- Generar sinergias entre fundaciones y clubes para el mutuo conocimiento de actividades

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.

### ● Impulso al voluntariado y el fomento de la formación

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 (Voluntariado)	Encuentros de Derecho
Sensibilización social de la juventud a través de la práctica deportiva	Dirigidos a los profesionales de nuestros clubes y fundaciones, así como de otros sectores de la industria del deporte.
Impulsar el voluntariado deportivo entre los clubes y fundaciones del fútbol profesional	Formación continua y actualización permanente.
	Múltiples disciplinas: jurídico-deportiva, financiera, responsabilidad social, sostenibilidad...



#### 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.

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

Proyectos	Dónde	Qué	Impactos
<b>LaLiga Za'atari Social Project</b>	Campo de refugiados de Za'atari, ubicado al norte de Jordania	Competiciones deportivas que se acompañan de formación y labores socioeducativas	Mejora de la calidad de vida de la población infantil de Za'atari, el desarrollo físico, social y deportivo de los participantes. Formación y capacitación de entrenadores y árbitros. Impulso a la igualdad de género mediante la actividad deportiva.
<b>Fundación Vicente Ferrer</b>	Estado de Anantapur en la India	Promoción de la igualdad e integración de género a través el fútbol y empoderamiento a la juventud rural	Formación socio deportiva en colaboración con clubes de fútbol rurales. Puesta en marcha de torneos y competiciones locales mixtas, empoderando a la juventud en sus entornos rurales. Promover la igualdad e integración de género a través del fútbol
<b>LaLiga Valores para Ganar (El Salvador)</b>	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, con el objetivo de distanciar a la juventud local de dinámicas sociales violentas y marginalizantes.	Fomenta iniciativas orientadas a la inclusión social, la inserción laboral, la educación ambiental y el emprendimiento. Fomento de actividades de voluntariado a través de la educación medioambiental.

## Fútbol Femenino

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.

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.

### Líneas de acción e impacto de la sección de FÚTBOL FEMENINO LaLiga:

#### IMPULSAR Y DINAMIZAR

El asociacionismo deportivo.

**64** Miembros

#### AUMENTO DE LA VISIBILIDAD

Representación en las categorías nacionales.

**53%** Clubes

#### CREACIÓN DE VALOR

Programas formativos de gestión empresarial.

**80** Asistentes

#### EXPANSIÓN INTERNACIONAL

Programas colaboración fútbol femenino

**5** Países

### 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.
<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.
<b>CREACIÓN DE VALOR</b>	Impulso a través de los clubes para maximizar el valor del fútbol femenino.
<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.

<sup>15</sup> La organización de las competiciones de fútbol femenino en España está regulada por la Real Federación Española de Fútbol.

## El compromiso de LaLiga con el deporte

Con la voluntad de reforzar el compromiso de LaLiga con el deporte español en general, y con el propósito de contribuir a la profesionalización y la transformación de las federaciones deportivas, LaLiga ha destinado amplios recursos, además de aportar su conocimiento y experiencia a La Asociación del Deporte Español (ADESP), constituida por las Federaciones Deportivas Españolas.

El objetivo es poner en valor el Deporte Federado, para poder ser considerados como uno de los actores imprescindibles en el desarrollo de-

portivo de nuestro país, y crear el germen de una estructura profesional, que pueda servir a todas las federaciones deportivas nacionales en la mejora y amplificación de la prestación de servicios propios, para liderar y coordinar proyectos de ámbito nacional que vayan más allá de la mera competición.

Una de las iniciativas formuladas por LaLiga y ADESP ha sido el lanzamiento de la Red Sportnet 4 Women, con el objetivo de desarrollar la carrera profesional de las mujeres entorno al deporte y la actividad física.

La plataforma tiene como objetivo desarrollar la carrera profesional de las mujeres en torno al deporte y la actividad física, para conectar, compartir e impulsar la trayectoria de cada una de ellas.

Red Sportnet aspira a ser un punto de encuentro para todas las mujeres que se dedican al Deporte en España desde cualquier posición -deportistas, ejecutivas, directivas-, y nace para ocupar un espacio esencial en la evolución social y profesional de nuestro deporte.



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

LaLiga impulsa el papel del deporte femenino mediante, y 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”**.

## 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.
4. 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.

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.

Canalizado por el CSD, se ha cubierto la protección social de jugadores/as de fútbol aficionado y se ha ampliado el destino de recursos económicos a los deportistas de Alto Nivel.

Fruto del nuevo RD-Ley, una parte de los recursos generados por derechos audiovisuales se destinarán al resto de deportes federados mediante un incremento en las cuotas destinadas al CSD.

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

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

Asimismo, a raíz del RDL 15/2020, 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 2021-22<sup>16</sup>:

<b>AFE</b>	<b>11.126.297 €</b>
Ayudas a la promoción del movimiento asociativo 0,5% AFE	<b>7.604.489 €</b>
Fines benéficos y al normal desarrollo de la actividad de la Asociación AFE	<b>3.200.000 €</b>
Futbolistas On	<b>321.808 €</b>
<b>CSD</b>	<b>47.637.300 €</b>
Contribución a la participación de deportistas en competiciones internacionales	<b>15.879.100 €</b>
Contribución a la protección social de los deportistas de Alto Nivel	
Contribución a la protección social en el fútbol aficionado 0,5% (2ª B y FF)	<b>7.939.550 €</b>
Promoción, impulso, difusión e internacionalización del deporte 1,5%	<b>23.818.650 €</b>
<b>RFEF</b>	<b>40.308.492 €</b>
Contribución solidaria al desarrollo de fútbol aficionado 1% e infraestructuras federativas 2ºB	<b>31.758.200 €</b>
Convenio de coordinación ayudas al fútbol base	<b>8.550.292 €</b>
<b>TOTAL</b>	<b>99.072.089 €</b>

<sup>16</sup> Las aportaciones realizadas en la temporada 2020-21 ascendían al importe de 95 millones €

<sup>17</sup> Resolución de 6 de marzo de 2022, de la Presidencia del Consejo Superior de Deportes [https://www.boe.es/eli/es/res/2022/03/06/\(1\)](https://www.boe.es/eli/es/res/2022/03/06/(1))

Con los fondos destinados al deporte derivados del RDL 15/2020, el CSD ha lanzado un nuevo modelo de preparación olímpica y paralímpica con la puesta en marcha del programa Team España Élite, destinados a financiar a los deportistas que tengan más opciones de lograr medallas o diplomas olímpicos en París 2024.

En la resolución publicada en el BOE del pasado 6 de marzo<sup>17</sup> de la Presidencia del CSD, se establece la regulación de los grupos de clasificación de Programas Deportivos de máximo nivel internacional y alta prioridad pública, como instrumento por el que las FFDDEE y el CSD acuerdan los objetivos de máximo nivel deportivo para cada uno de ellos, posibilitando colaboración de todo tipo pero también financiación específica y finalista, que apoya a deportistas y equipos incluidos en estos programas, a sus actuaciones y a sus estructuras técnicas.

El objetivo de dicha resolución obedece a la clasificación de los Programas Deportivos de máximo nivel internacional y alta prioridad pública del TEAM ESPAÑA ELITE de las FFDDEE. Dicha clasificación obedece a criterios exclusivamente técnico-deportivos de alta competición y de representación internacional, y enmarcará la colaboración del CSD con cada una de las FFDDEE cuyos programas resulten clasificados, en todas las actuaciones conjuntas.

NI-VEL	PROGRAMAS TEAM ESPAÑA ÉLITE OLÍMPICOS Y PARALÍMPICOS	ESPECIALIDADES O GRUPOS DE TRABAJO QUE TENGAN INCORPORADOS DEPORTISTAS O EQUIPOS QUE CUMPLAN LOS SIGUIENTES CRITERIOS
1-O	Team España élite olímpico	Juegos olímpicos: Medallistas y finalistas. Ranking mundial:* 10 primeros.
1-P	Team España élite paralímpico	Juegos paralímpicos: Medallistas. Ranking mundial:* Medallistas.
2	Team España élite proyección	Deportistas y/o equipos que no están en los anteriores niveles con potencial de estar entre los 8 mejores en próximos JJOO y entre los 3 mejores en próximos JJPP.
		<b>OTROS PROGRAMAS TEAM ESPAÑA</b>
3	Team España interés estratégico	Deportistas y/o equipos que no estando en los anteriores, por su actividad y resultados.
4	Team España nivel 4	Deportistas y/o equipos nacionales de FFDDEE participantes en CM y CE oficiales en categoría absoluta (no incluidos en los anteriores niveles)

\* El Ranking mundial no es aplicable a pruebas de deportes colectivos.

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

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

Mediante estas alianzas, LaLiga contribuye significativamente a la meta 17.17 **“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

Con la puesta en marcha de LaLiga Grassroots llevamos un paso más allá el desarrollo de los distintos proyectos deportivos nacionales e internacionales que venimos desarrollando desde 2015 e incorporamos una importante novedad: una serie de programas específicos que se desarrollarán en el Centro ESC Madrid donde conviven LaLiga y NBA, dos instituciones referentes en el mundo del deporte.

Una iniciativa con la que, a través nuestra metodología deportiva y académica, impulsamos el fútbol base en todo el mundo, fomentando la excelencia deportiva en materia de desarrollo de jóvenes jugadores y formación de entrenadores.

Se trata de una nueva unidad especializada conformada por los departamentos de Proyectos Deportivos y Negocio y Desarrollo Internacional, donde sus principales áreas de intervención se centrarán en el desarrollo holístico de jóvenes jugadores, programas internacionales de formación a diferentes profesionales del sector, proyectos de impulso y apoyo a los clubes de LaLiga en materia de canteras y la organización de torneos internacionales.

Dentro de la oferta formativa de LaLiga Grassroots se integran diferentes programas que se centran en potenciar la mejora de las capacidades de los jugadores, poniendo el foco en la excelencia. Destacan entre ellos dos programas de larga duración y orientados a jóvenes de todo el mundo que tendrán lugar en España. LaLiga Talents y LaLiga Academy.

Con la puesta en marcha de LaLiga Grassroots llevamos un paso más allá el desarrollo de los distintos proyectos deportivos nacionales e internacionales que venimos desarrollando desde 2015 e incorporamos una importante novedad: una serie de programas específicos que se desarrollarán en el Centro ESC Madrid donde conviven LaLiga y NBA, dos instituciones referentes en el mundo del deporte.

Una iniciativa con la que, a través nuestra metodología deportiva y académica, impulsamos el fútbol base en todo el mundo, fomentando la excelencia deportiva en materia de desarrollo de jóvenes jugadores y formación de entrenadores.

Se trata de una nueva unidad especializada conformada por los departamentos de Proyectos Deporti-

vos y Negocio y Desarrollo Internacional, donde sus principales áreas de intervención se centrarán en el desarrollo holístico de jóvenes jugadores, programas internacionales de formación a diferentes profesionales del sector, proyectos de impulso y apoyo a los clubes de LaLiga en materia de canteras y la organización de torneos internacionales.

Dentro de la oferta formativa de LaLiga Grassroots se integran diferentes programas que se centran en potenciar la mejora de las capacidades de los jugadores, poniendo el foco en la excelencia. Destacan entre ellos dos programas de larga duración y orientados a jóvenes de todo el mundo que tendrán lugar en España. LaLiga Talents y LaLiga Academy.

### Proyectos LaLiga Grassroot:



Enfocada a jugadores que ya tienen una dinámica de entrenamiento de alto rendimiento. Con el objetivo de ayudarles a desarrollar e impulsar su talento hacia su máximo nivel competitivo.



Con destino a jugadores que quieren vivir una experiencia deportiva educativa. Con el propósito de influir en la mejora y optimización de las capacidades deportivas del jugador.



Estancias de alto rendimiento en España para equipos, grupos y jugadores internaciones con el fin de mejorar su preparación y desarrollo colectivo e individual.



Permite a los canteranos de LaLiga irse becados a los Estados Unidos, para que decenas de canteranos puedan mostrar sus habilidades ante entrenadores de las universidades norteamericanas.

Así mismo, 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 implantar un conjunto de acciones sociales a nivel internacional, que cada año amplifica la capacidad transgresora que el fútbol proporciona.



#### ● LaLiga, clave en el desarrollo del fútbol base en Asia

Nos unimos al proyecto impulsado por SportSG y la Asociación de Fútbol de Singapur para potenciar el desarrollo del deporte de base y dotarlo de una estructura estable y centrada en el medio y largo plazo. Nos unimos al proyecto Unleash the Roar (Libera tu rugido), impulsado por el gobierno de Singapur con el fin de favorecer el desarrollo del fútbol base en el país.

El proyecto, cuenta con el respaldo de los ministerios de Educación, Cultura y Defensa, y busca fomentar y elevar el desarrollo del deporte de base entre sus cerca de seis millones de habitantes. El papel de LaLiga será protagonista dentro de este plan y llevaremos nuestras relaciones con las distintas instituciones a un nuevo nivel con la firma de un acuerdo que, en esta primera etapa, tendrá dos años de duración.



#### ● Más de 500 jóvenes talentos del fútbol mexicano compiten en LaLiga Tryouts por una beca de formación

LaLiga Tryouts, lanzado este 2022 en México por LaLiga Grassroots de la mano de LaLiga North América y Elevate Football, es un programa pionero de scouting oficial de fútbol base.

Se trata de un proceso pionero de scouting para jóvenes talentos de una liga europea en México, y llega al país gracias al trabajo que ha realizado la competición española en el desarrollo del mercado y los acuerdos de colaboración que tiene con entidades locales.

27 futbolistas fueron seleccionados entre más de 500 participantes de entre 12 y 17 años tras un proceso de scouting exhaustivo, llevado a cabo por ojeadores y técnicos de LaLiga Grassroots. Las pruebas abren la oportunidad para los participantes de desarrollar parte de su formación en LaLiga Academy, los programas de excelencia académico-deportivos de larga duración que acogerá el nuevo Centro ESC LaLiga & NBA Madrid.



#### ● LaLiga North América anuncia una colaboración única en materia de educación e inmersión en el fútbol

LaLiga North América y Vermont Academy han firmado un acuerdo de colaboración para lanzar Vermont Academy LaLiga, un programa académico y de inmersión en el fútbol único en Estados Unidos para jóvenes estudiantes y atletas. La colaboración proporcionará a los estudiantes de 14 a 19 años la oportunidad de entrenar bajo la metodología de fútbol de LaLiga con los mejores entrenadores de la entidad. Los alumnos del programa competirán a un alto nivel durante todo el año, a la vez que recibirán una rigurosa educación de preparación universitaria en los Estados Unidos y tendrán visibilidad de cara a los entrenadores de los mejores colegios y universidades del país, lo que mejorará su desarrollo personal, su crecimiento y sus oportunidades de futuro. El programa se pondrá en marcha en septiembre de 2022 para el año académico 2022-2023.

Además, contarán con una competición de fútbol nacional e internacional durante todo el año, ya que participan en la New England Prep School Athletic Conference y en la Lake Region durante el otoño, además de competir en torneos y exhibiciones a lo largo del año académico. Todo esto mientras participan plenamente en las oportunidades educativas, extracurriculares, comunitarias y de crecimiento personal de Vermont Academy.

### 📍 Nos unimos con la ONG Bloomsbury Football en la primera asociación comunitaria del Reino Unido

Unimos nuestras fuerzas con Bloomsbury Football para respaldar a esta organización sin ánimo de lucro con sede en Londres que emplea el poder del fútbol para transformar las vidas de los jóvenes.

A través de un acuerdo de varios años, apoyaremos el trabajo comunitario que está realizando Bloomsbury Football, cuyas iniciativas de fútbol base llegan a más de 5.000 jóvenes por semana. Comenzaremos a hacerlo este mismo verano, con el patrocinio de la liga juvenil de Bloomsbury en el centro de Londres, competición que recibirá el nuevo nombre de LaLiga x Bloomsbury Football League.

La filosofía de Bloomsbury Football se basa en tres pilares: el acceso a un entrenamiento regular de fútbol de alta calidad mejora la salud física y mental, crea comunidades más fuertes y enseña a los jóvenes valiosas habilidades para la vida. A través de esta asociación estratégica con Bloomsbury, que durará varias temporadas, desde LaLiga y los clubes apoyaremos el fútbol base en Londres y el desarrollo permanente de este deporte en Reino Unido.



### 📍 Plan Nacional de Optimización y Mejora de Canteras

Vinculada al proyecto LaLiga Impulso hemos puesto en funcionamiento el Plan Nacional de Optimización y Mejora de Canteras. Un plan que recoge las áreas estratégicas y espacios de mejora para llevar a un nuevo nivel de profesionalización el fútbol base nacional.

En este sentido, muchos clubes podrán acelerar algunas de las iniciativas y acciones planteadas para sus categorías inferiores, logrando alcanzar sus objetivos mucho antes, o incluso poner en marcha inversiones que no se hubieran podido realizar de otra forma.

**Está apoyado en 5 pilares:**

#### 1. Infraestructuras y recursos:

Una de las áreas clave para el Plan Impulso, que resulta especialmente relevante en el caso de las canteras: se recomienda invertir en infraestructuras adecuadas, como en la mejora de las ciudades deportivas, y herramientas tecnológicas, un terreno en el que LaLiga, además, pondrá diferentes recursos a disposición de los clubes, como el software LaLiga Academy Manager.

#### 2. Atención integral al jugador:

En especial, se pondrá atención a su formación académica, personal y el cuidado de aspectos psico-sociales o de salud mental.

#### 3. Desarrollo y transferencia al fútbol profesional:

Un área que reflejará el éxito de las iniciativas y que supone una apuesta de los clubes por un crecimiento más sostenible de sus equipos profesionales a través de sus canteras, la detección y retención de talento en España y una mayor racionalidad financiera en el mercado de fichajes.

#### 4. Modelo formativo y transferencia a la competición:

Aborda la filosofía y plan de formación desde un punto de vista metodológico. Los clubes deben tener una filosofía y propuesta formativa establecida propia que guíe la actividad y desarrollo de la cantera.

#### 5. Estructura y desarrollo de profesionales:

Se centra en la profesionalización de las canteras, marcada por un elemento clave: requisitos todavía más exigentes en cuanto a formación, especialización y estabilidad de los técnicos, garantizando una estructura profesionalizada y de calidad.

Uno de los proyectos formativos que componen la amplia propuesta de programas formativos es LaLiga Training Hub. Un proyecto que tiene como misión y objetivos sustentar, apoyar y potenciar el know-how del fútbol español a través del intercambio y la generación de conocimientos entre los clubes profesionales.

Un programa de formación puesto a disposición de los profesionales de las áreas deportivas de los clubes y sus canteras. Un espacio de encuentro e intercambio de conocimientos entre algunos de los mejores profesionales del fútbol nacional e internacional.



## 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.

## 6.4. Corresponsabilidad en la protección ambiental

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



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 cualitativo y cuantitativo con la preservación de los valores y recursos naturales.

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

Mediante 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 y emisiones

Durante la temporada 2021/22, el consumo energético de LaLiga en sus oficinas de España<sup>19</sup> ha ascendido a **731.447,63 kWh**, derivado de la creciente incorporación de los empleados a sus puestos de trabajo, y el incremento de actividades organizadas en nuestra sede.

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 la Liga para el presente curso es de **188,71 Toneladas de CO2 equivalente**<sup>20</sup>.

### ☉ Gestión de residuos

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

### Principales magnitudes medio ambientales

#### GASTO DE LUZ

FY20/21	FY21/22
<b>546.389,62</b>	<b>731.447,63</b>

KWH de energía eléctrica consumida

#### GASTO DE CO2

FY20/21	FY21/22
<b>157,36Tn</b>	<b>188,71Tn</b>

Toneladas de CO2 equivalente emitidas a la atmósfera

INICIATIVAS  
RELACIONADAS  
CON LA GESTIÓN  
DE RESIDUOS

**2**

<sup>19</sup> LaLiga dispone de una oficina ubicadas en Madrid. La central está ubicada en Torrelaguna 60.

<sup>20</sup> 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).

## 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.

Como continuidad al trabajo que LaLiga viene ejerciendo en materia de sensibilización con respecto a la mejora de la gestión medioambiental ha invitado a lo largo de la temporada a los clubes/SADs afiliadas a un curso en materia de **Sostenibilidad en el Deporte** donde se abordaron 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.

**Emisiones**  
Energía  
y transporte

**Residuos**

**Agua**

**Construcción  
sostenible**

### ● 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).

Para conocer en detalle cuáles son los aspectos que debería evaluar un club respecto de la perspectiva de gestión ambiental interna, LaLiga puso ya a disposición de los clubes el documento **“Guía de Clubes Sostenibles”**, que aborda este ámbito.

Este documento dispone, además, de una herramienta anexa denominada **“Herramienta de Autodiagnóstico”** que contiene un cuestionario de diagnóstico para la dimensión ambiental, entre otras. **Mediante la utilización de esta herramienta, los clubes pueden conocer cuál es su grado de madurez en los diferentes aspectos ambientales:**

- **Consumo de energías y recursos:** En este sentido, los clubes pueden llevar a cabo iniciativas para medir su huella de carbono, consumos de materiales y residuos e intentar disminuirlos.
- **Emisiones de gases de efecto invernadero:** Los clubes de fútbol son generadores de un número muy alto de desplazamientos que llevan asociados emisiones que contribuyen al cambio climático. Por este motivo, los clubes deben considerar este impacto, e implantar todas las medidas que estén a su alcance.
- **Gestión de residuos:** La industria del deporte genera un volumen elevado de residuos, por lo que este asunto debe ser gestionado de la mejor manera posible siguiendo el enfoque de reducir, reutilizar y reciclar.
- **Construcción sostenible:** La nueva construcción o renovación de estadios, áreas de entrenamientos y/o ciudades deportivas, supone una de las mayores oportunidades para los clubes de reducir su impacto medioambiental.

La **industria del fútbol** es tan importante como cualquier otra en la lucha contra el cambio climático. Por un lado, porque como cualquier sector, tiene un impacto negativo sobre el mismo que debe mitigar – tal y como se está exigiendo a todos los agentes socioeconómicos–.

Por otro lado, debido a su **creciente volumen de negocio y popularidad de su actividad**, la industria del fútbol es también capaz de impactar de manera muy positiva a través de su papel como **altavoz ante la sociedad**. Los clubes que sirvan de ejemplo en materia ambiental estarán creando un nivel de concienciación enormemente valioso, transmitiendo sus mensajes a un elevado número de personas. En este sentido, los clubes son un **potencioso aliado para entidades y organizaciones del tercer sector**, con las que pueden colaborar para poner el foco en los problemas ambientales más acuciantes y allí donde es más necesario a nivel global, nacional y regional.

Con el propósito de contribuir al medio ambiente de una forma inteligente, estructurada y que realmente aporte valor, LaLiga elaboró para el conjunto de los clubes, una **“Guía Medioambiental para Clubes”** donde recoge cómo **organizar las medidas en torno a un plan o estrategia medioambiental**, evitando llevar a

cabo acciones puntuales, sin planificar y sin formar parte de una estrategia.

- **Sustituir equipos que consuman energía en las instalaciones** – calderas, equipos de frío, iluminación, etc. – para mejorar la eficiencia energética y reducir el consumo energético. Estas medidas cuentan con numerosas subvenciones en todas las comunidades autónomas, que, junto con el ahorro económico generado, suponen una inversión altamente rentable.
- **Fomentar el despliegue de fuentes de energías renovables** – para generación de energía o calefacción – que suelen ser objeto de subvenciones por parte de las comunidades autónomas y del Estado, generando un importante ahorro desde la perspectiva económica.
- **Instalación de puntos de recarga de coches eléctricos, espacios para patinetes eléctricos y bicicletas;** u otras medidas de promoción de movilidad sostenible.
- **Llevar a cabo alianzas con ayuntamientos para establecer planes de movilidad en eventos y días de partido** (fomentar el transporte público, optimizar rutas, establecer líneas de autobuses, ofrecer más alternativas de aparcamiento, etc.).



Como hoja de ruta hacia una **economía sostenible medioambiental**, se advierte a los clubes que como agentes sociales locales de las ciudades y provincias en las que están ubicados, deberían plantearse oportunidades como **el establecimiento de alianzas que promuevan el cuidado del entorno en colaboración con otras organizaciones de la sociedad civil**, con iniciativas cómo:

- **Implantar un sistema de gestión medioambiental** (con posibilidad de certificarlo).
- **Incentivar y asegurar** la recogida separada de los residuos en todas las instalaciones del Club.
- **Adquirir equipos de tratamiento de residuos**, como compactadoras para residuos orgánicos provenientes del corte de césped. Además de una mejor gestión del residuo, se evitarán emisiones de GEI al disminuir el transporte.
- **Evitar o eliminar** la venta de envases de plástico en los estadios y en las ciudades deportivas.
- Considerar el ciclo de vida de los materiales y la utilización de materias **primas recicladas en la construcción** de nuevos estadios e instalaciones.
- Construir **sistemas de reciclaje o aprovechamiento del agua**, especialmente para los ámbitos más intensivos en consumo de agua, como es el riego de césped.
- **Buscar alternativas sostenibles** en fertilizantes y fitosanitarios para el césped.
- Llevar a cabo acciones de **sensibilización y concienciación medioambiental** (posibilidad de llevar a cabo mediante alianzas con otras entidades).

En el mismo propósito de dar **soporte y cobertura informativa** a los clubes en materia de legislación medioambiental y, con el objetivo de conocer las principales iniciativas regulatorias desde las diferentes administraciones públicas que puedan influenciar sobre la actividad de los clubes, se ha facilitado de forma profunda soporte documental en torno a las principales iniciativas claves, que abordan **ámbitos temáticos en sostenibilidad** (en general) **cambio climático, y medioambiente, entorno a los siguientes aspectos:**

- **El Plan de Recuperación Europea;** Plan de Recuperación, transformación y Resiliencia de España.
- **Agenda España Digital 2025.**
- **Ley Europea del Clima;** Pacto Europeo por el clima y la ley de cambio climático y transición energética.
- **Directiva de eficiencia energética.**
- **Directiva de eficiencia energética de edificios;** y estrategia a largo plazo para la rehabilitación energética en el sector de la edificación en España.
- **Estrategia de movilidad segura, sostenible y conectada 2030;** y anteproyecto de Ley de Movilidad.
- Estrategia española de **Economía Circular.**
- **Estrategia de la UE sobre biodiversidad 2021-2030;** y estrategia “de la granja a la mesa”.
- Anteproyecto de **ley de residuos y suelos** contaminados.



#### 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”**.

# 7. Buen Gobierno en LaLiga

 LaLiga

 LaLiga  
Workshop Estrategia Digital  
14 DE NOVIEMBRE  
Sala Ventos

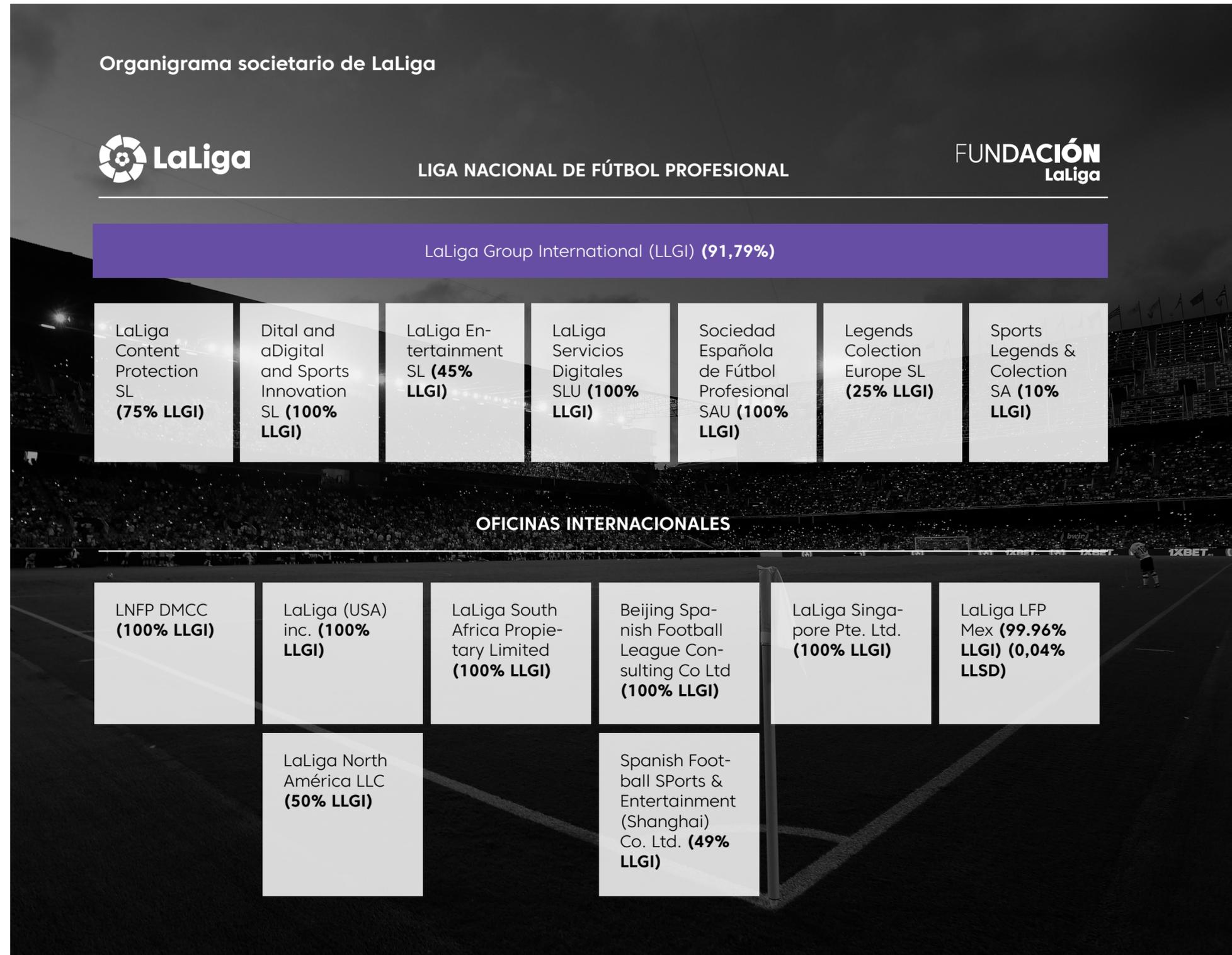
# 7. Buen Gobierno en LaLiga: Comprometidos con las mejores prácticas

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.

## 7.1. Estructura de gobierno y administración de LaLiga

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



El artículo 6 de los Estatutos Sociales define la estructura de gobierno de LaLiga que se puede sintetizar de la siguiente forma:

- La Asamblea General
- Las Juntas de División
- Presidente
- La Comisión Delegada
- El Juez de Disciplina Social
- El Órgano de Validación de Presupuestos
- El Órgano de Control de la Gestión de los Derechos Audiovisuales
- El Órgano de Cumplimiento Normativo
- Los distintos Comités (electoral, control económico, jurídico y licencias)
- La Dirección General Corporativa
- El Director Legal

Las competencias y obligaciones asumidas hoy en día por los distintos órganos de gobierno y representación de LaLiga, son:

## 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.
- Designa, en su caso, a los auditores externos.
- La elección del Presidente de LaLiga.
- Traslado de domicilio social.
- Aprobación, modificación o derogación de los Estatutos Sociales y Reglamento General.
- La elección del Juez de Disciplina Social y del Comité de Control Económico.

#### La Asamblea General está constituida por:

- El Presidente de LaLiga, que será el Presidente de la Asamblea y;
- 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.

**Actúa como Secretario**, el Director Legal de LaLiga, que tendrá voz, pero no voto.

**Asiste** el Director General con voz, pero sin voto.

**Además**, tiene derecho de asistencia (con voz, pero sin voto) el Presidente de la Real Federación Española de Fútbol.

**Adicionalmente**, podrán asimismo asistir sin derecho a voz ni a voto, salvo que les conceda el uso de la palabra el Presidente:

- Las personas a las que invite el Presidente.
- Un acompañante por cada miembro de pleno derecho de la Asamblea y;
- Un representante de las Sociedades Anónimas Deportivas o Clubes afiliados a LaLiga que tengan suspendido su derecho a voto.

## Juntas de División

Órganos de las distintas competiciones profesionales organizadas por LaLiga

### Principales funciones:

- Aprobar la distribución entre SADs y 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.
- La elección y, en su caso, censura de los representantes de cada Junta de División en la Comisión Delegada, todo ello de acuerdo con lo que se determina en los Estatutos y Reglamento General.
- La elección de los Vicepresidentes primero y segundo de LaLiga según corresponda y ejercer su voto de censura según corresponda.

### Cada Junta de División está constituida por:

- **El Presidente** de LaLiga que la preside y;
- Un representante de cada una de las Sociedades Anónimas Deportivas o Clubes que estén inscritos en la misma categoría competicional.

Actúa como Secretario, con voz, pero sin voto, el Director Legal de LaLiga y asistirá el Director General Corporativo que tendrá voz, pero no voto.

Existen tantas Juntas de División como categorías competicionales organizadas por LaLiga en el Campeonato Nacional de Liga. Por tanto, en la actualidad, existe la Junta de Primera División y de Segunda División.

### Presidente

- El Presidente es el máximo representante de LaLiga, ostentando su gobierno y representación legal y tiene conferidas las facultades ejecutivas.
- En las elecciones celebradas en diciembre de 2019 se eligió Presidente de LaLiga, por tercer mandato consecutivo, a D. Javier Tebas Medrano.
- El Presidente de LaLiga desempeña su cargo tras ser elegido por sufragio libre, directo y secreto por todos los miembros de la Asamblea General Extraordinaria, siendo ésta la que establece también su remuneración.
- El régimen jurídico del Presidente figura en los artículos 32 a 37, ambos inclusive, de los Estatutos Sociales y por el Libro II, artículos 1 a 9 del Reglamento General.

## Comisión Delegada

Órgano de gobierno y administración ordinaria de LaLiga

### Principales funciones:

- Ejecutar 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.
- Evacuar las consultas que se les plantee sobre la interpretación de los Estatutos y Reglamentos de LaLiga.
- Recomendar normas y criterios para la elaboración de presupuestos de los miembros de LaLiga.

● **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. Entre sus competencias destacan:

- La responsabilidad del área económica de LaLiga, actuando bajo las directrices de la Asamblea General, la Comisión Delegada y del Presidente.
- La máxima responsabilidad del mecanismo de control económico de los Clubes/SAD.
- La máxima responsabilidad sobre la efectiva implementación y cumplimiento de las normas y criterios para la elaboración de los presupuestos de los Clubes/SAD afiliados.

Actualmente, el Director General Corporativo de LaLiga es D. Javier Gómez Molina, nombrado el 7 de octubre del 2021 por la Comisión Delegada.

### OTROS ÓRGANOS DE LALIGA

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

### Retribuciones de la alta dirección<sup>21</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 abonarán 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**.

### REMUNERACIONES ANUALES ALTA DIRECCIÓN 2020-21 Y 2021-22 (MILES EUROS)

	Fijo	Variable	Total 21-22	Fijo	Variable	Total 21-22
Presidente	2.187	1.298	3.485	2.192	1.174	3.367
Directores Generales	190	46	238	965	475	1.440
<b>Retribución total de la Alta Dirección de LaLiga</b>			<b>5.519</b>			<b>6.173</b>

<sup>21</sup> El término alta dirección, en este contexto, engloba tanto a aquellos profesionales con contrato laboral de Alta Dirección o mercantil, como aquellos otros que no teniendo un contrato de esa naturaleza ostentan puestos de responsabilidad en la dirección de los departamentos más importantes para la estrategia de LaLiga.

## 7.2. El cumplimiento y la transparencia en LaLiga

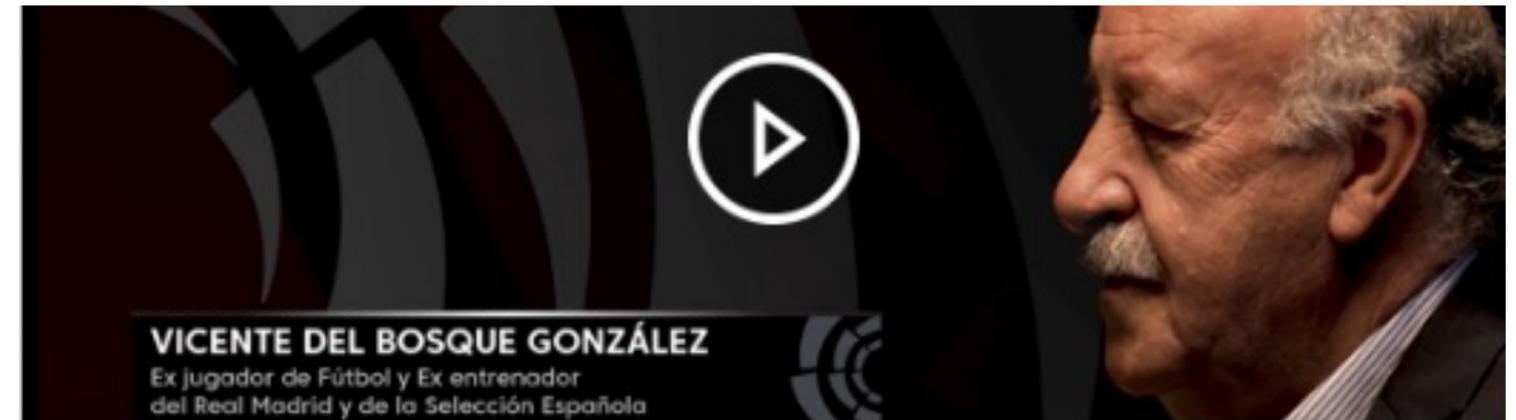
*Para LaLiga, el creciente interés social por el buen gobierno corporativo, la ética y la transparencia en los negocios representa una de las mayores oportunidades de creación de valor.*

- **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.
- **Código Ético** de Terceros pretende establecer las pautas generales de conducta e integridad que todo Tercero de la Organización LaLiga, con independencia de su ubicación geográfica y sin excepción, debe aplicar: respeto a la legalidad, lucha contra soborno y corrupción, prevención de blanqueo de capitales, protección de datos de carácter personal, confidencialidad y seguridad de la información, respeto y derechos humanos, defensa de la competencia, imagen y reputación corporativa y medioambiente.
- **Canal ético** constituye una de las vías de comunicación a través de la cual los profesionales de la Organización pueden trasladar (de forma anónima o identificada) cualquier mala práctica o conducta irregular que pudiera producirse en LaLiga. Dicho Canal cuenta con su propia Política de Funcionamiento, la cual establece un procedimiento de comunicación y garantiza un tratamiento profesional y confidencial de las comunicaciones que se realicen, preservando la indemnidad de los profesionales que, de buena fe, hagan uso de dicho Canal, así como el honor y la presunción de inocencia de los profesionales afectados, frente a comunicaciones infundadas o malintencionadas.
- **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** que establece los criterios que regulan la realización y/o aceptación de regalos, invitaciones, hospitalidades y contribuciones solidarias.
- **Política de gastos**, la cual tiene por objeto establecer las normas de funcionamiento y gestión en relación con los gastos en los que incurra el personal de la Organización LaLiga, para el desempeño de sus tareas y deberes profesionales.
- **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.
- **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.
- **La Política corporativa de Seguridad de la Información:** Establece los principios y directrices que han de guiar la actuación de las entidades, órganos y todas las personas que formen parte para asegurar la información, alineándose para ello con estándares y buenas prácticas de reconocimiento internacional, así como definiendo las responsabilidades de los distintos roles.
- **La Política Anticorrupción:** En LaLiga mantenemos un firme compromiso a este respecto y manifestamos nuestro absoluto rechazo a cualquier tipo de conducta que se pueda entender como corrupción, con el fin de influir indebidamente en terceros alterando el curso natural de las relaciones profesionales o de negocio. Fruto de dicho compromiso, la Comisión Delegada de LaLiga, en su sesión de 21 de junio de 2022, aprobó la Política Anticorrupción (NG-CTO-010), la cual aplica y es de obligado cumplimiento, para todo el personal y miembros de los órganos de gobierno y representación de la Organización LaLiga, entendiendo como tal, todas las entidades íntegra o mayoritariamente participadas por LaLiga
- **Resto de políticas:**
  - La Política de Viajes
  - La Política Corporativa de Voluntariado, etc.

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 2021-22, dando continuidad a la formación y al desarrollo de un nuevo plan con contenidos formativos de carácter obligatorio tanto en modalidad presencial como online, que se ha visto implementado con la **Corporate Academy**. Una plataforma de referencia en formación interna, donde cada temporada se puede acceder a **contenidos formativos y realizar el seguimiento de los cursos realizados**, con la que seguiremos fomentando el crecimiento personal y profesional de toda la **Organización LaLiga**.



## Lo mejor de nosotros



**“Un vestuario sano, un clima laboral agradable, es lo mejor que puede haber”. Lo afirma Vicente del Bosque, defensor de fútbol asociado a valores como compañerismo, esfuerzo y humildad por encima de premios, derrotas y títulos. Define su estilo de liderazgo como “amable” y destaca que en la gestión de equipos “el mejor ejemplo no es la palabra sino los hechos”. En este vídeo comparte reflexiones sobre el compañerismo y la importancia de la unidad en los equipos, la humildad y el liderazgo.**

Con el propósito de fomentar los principales valores que proporciona el fútbol en la actual temporada 2020-21 nace un proyecto innovador, emotivo, inspirador, formativo y transformador, a través del cual se desea impulsar la conversación sobre la influencia del fútbol en la sociedad, el liderazgo social, la ética empresarial, el gobierno corporativo y, sobre todo, los valores que nos definen como marca, a través de la experiencia y conocimientos de personas relevantes en los ámbitos académico, empresarial y deportivo.

A través de capítulos en formato vídeo, se completa un destacado repositorio de experiencias, reflexiones y conocimientos de grandes expertos y pensadores procedentes de distintos ámbitos. Todo ello, de gran valor formativo e inspirador, que periódicamente se publican en la intranet de LaLiga para ser compartidos con todos los miembros de la organización.

Figuras reconocidas y transformadoras de LaLiga, la NBA, organismos públicos, deportistas, escritores, empresarios, directivos de grandes entidades, emprendedores, pensadores y académicos de universidades de prestigio internacional, entre otros, componen un elenco de ponentes de primer nivel en este proyecto inspiracional y formativo.

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.



Anexos

# Anexo I.

## Acercas de este informe

LaLiga, en aras de la transparencia pública por cuarto año consecutivo el Estado de Información No Financiero, 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 se aplican 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 2021-22.



# 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. Desde nuestra perspectiva, la evolución de los asuntos materiales no requiere de una actualización anual, sino que proponemos una revisión basada en ciclos de tres años, en función de las características específicas del sector y en entorno empresarial y de las tendencias de las necesidades de los grupos de interés.

### 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.

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

## ¿QUIÉNES FUERON CONSULTADOS?

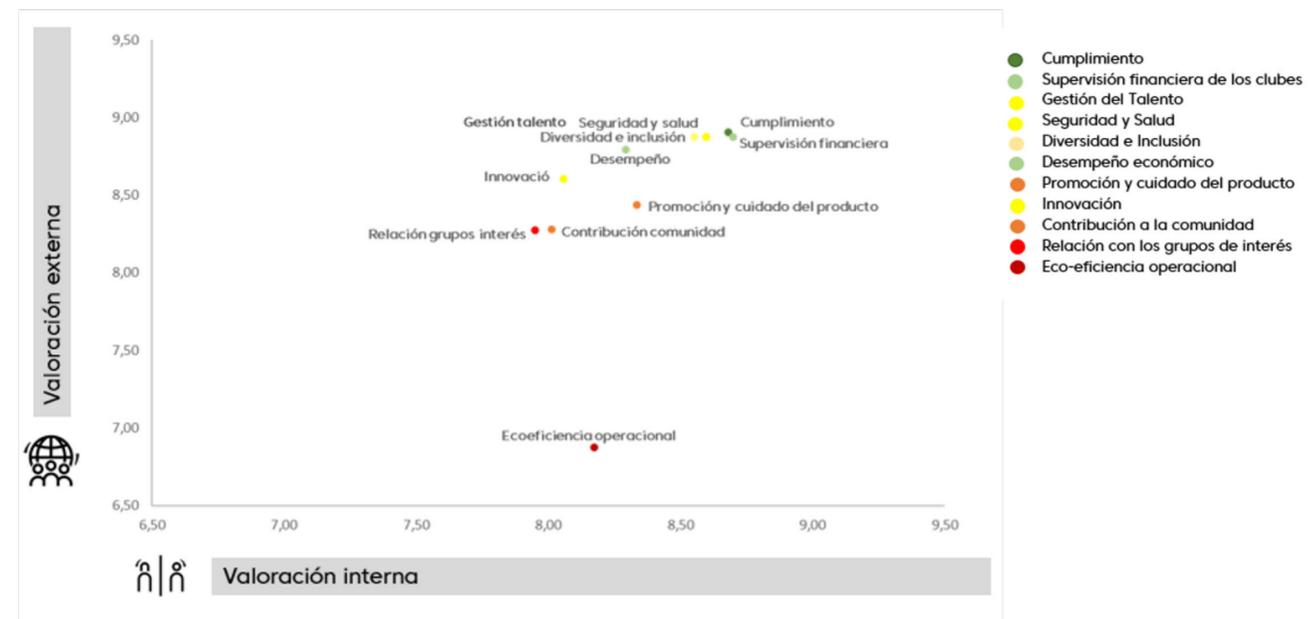
Broadcasters, patrocinadores, grupos de aficionados, organismos e instituciones deportivos, asociaciones con alianzas.

Trabajadores, directivos y clubes de la asociación

## ¿CÓMO FUERON CONSULTADOS?

Entrevistas semiestructuradas y encuestas en línea.

### Priorización de los asuntos materiales



Cada año se lleva a cabo una reflexión sobre si las cuestiones de este análisis siguen siendo válidas. La conclusión para la temporada 2021-22 es que las tendencias se mantienen, que además han sido contrastadas con diferentes análisis de las mega tendencias, que avala el criterio adoptado en esta edición.

## Comprensión de los asuntos materiales

- **Asunto material, Cumplimiento:** donde recoge por orden de prelación los siguientes sub-asuntos mejor valorados.
- **Anticorrupción y lucha contra los amaños.** Acciones de formación realizadas sobre anticorrupción y las acciones tomadas, junto con los incidentes y medidas correctivas aplicadas, riesgos relacionados con la corrupción, y sustancialmente, las medidas para luchar contra los amaños de los partidos.
- **Ética y transparencia.** Fomento de las prácticas éticas tanto dentro de la Asociación como en el fútbol en general. Impulso de la transparencia en el sector.
- **Gobierno corporativo.** La Gobernanza como palanca para lograr el buen comportamiento ético de la organización y del fútbol en general.
- **Asunto material, Supervisión financiera de los clubes:** El control financiero de los clubes regulado por las normas de control financiero como mecanismo para la estabilidad de los clubes.
- **Asunto material, Gestión del talento y la Seguridad y Salud:** el desarrollo del capital humano con el conjunto de las iniciativas de formación, desarrollo profesional y de la carrera, junto con la trayectoria dentro de la organización, son aspectos bien materiales que permiten retener y atraer talento laboral. Las políticas y condiciones laborables que ofrece LaLiga, y los esfuerzos ejercidos en materia de Seguridad y Salud tanto en la organización como en los clubes, repercuten de forma sustancial sobre la imagen de la Asociación.
- **Asunto material, Diversidad e inclusión:** La promoción de la no discriminación en la organización y en la competición, junto con la promoción de prácticas de igualdad y diversidad en LaLiga, y su política de remuneración de hombres y mujeres, y la presencia de las mujeres en los puestos de responsabilidad y gobierno, son asuntos de alta consideración por parte de los grupos de interés.
- **Asunto material Desempeño económico:** El crecimiento económico y la creación de valor, la expansión internacional de LaLiga como motor de crecimiento de los ingresos, y el incremento del valor de la competición derivados del crecimiento económico de la misma, son el conjunto de elementos de asunto material que se reconoce como uno de los aspectos más materiales de la Organización.
- **Asunto material Promoción y cuidado del producto:** La lucha contra la violencia con el conjunto de medidas para asegurar la seguridad de los asistentes a los eventos, las medidas para garantizar el cumplimiento de la ley y garantizar la tranquilidad de los consumidores respecto a su privacidad por medio de las medidas adoptadas en materia de ciberseguridad y protección de datos, junto con la lucha contra la piratería para minimizar las pérdidas que supone este asunto, y proteger el producto así como al consumidor que paga por él, son asuntos materiales de alta valoración por parte de los diferentes stakeholders, además de la revalorización de marca a través de la mejora del producto audiovisual y el crecimiento del valor de la marca LaLiga en general.
- **Asunto material, Innovación y transformación digital:** Conversión de LaLiga en una organización data-driven donde el análisis de los datos se integra como eje central en la toma de decisiones. La innovación en los servicios que presta a los clubes y al consumidor final, se basan en la excelencia de la utilización de herramientas tecnológicas, y donde la innovación se presenta como el modo de producir el mejor producto audiovisual, como medida para mejorar la calidad e incrementar los derechos audiovisuales. Asimismo, diversificando el contenido ofertado al público, contemplando nuevas formas de entretenimiento como los eports.
- **Asunto material, Contribución a la comunidad:** El impacto económico y la acción social que LaLiga contribuye socioeconómicamente en su entorno y la articulación de las iniciativas de carácter social, junto con la promoción, fomento y desarrollo del deporte minoritario como motor educacional para menores y el impulso del deporte en general.
- **Asunto material, Relación con los grupos de interés:** Las prácticas e iniciativas para establecer y mantener una buena relación con administraciones públicas, la RFEF, AFE y el CSD, junto con las iniciativas por mantener buenas relaciones con los clubes, sus seguidores y consumidores, son aspectos de relevancia como actividad material de la Organización.
- **Asunto material, Ecoeficiencia operacional:** El conjunto de iniciativas emprendidas por LaLiga para reducir el impacto medioambiental, focalizando los esfuerzos en concienciar al colectivo de los clubes hacia unas políticas de mejora de eficiencia energética, una gestión coherente de residuos, acompañada de una buena gestión hídrica y una adecuada política de movilidad, son los elementos troncales del asunto material en el ámbito medioambiental.

# 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.



**Objetivo 4:**  
Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos

### ¿A qué metas contribuimos? ¿Cómo contribuimos?

Meta 4.1: 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.

Meta 4.3: De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.

Meta 4.4: 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.

Cada nueva temporada, y con el objetivo de apoyar la formación académica a los hijos de los empleados. LaLiga aporta diferentes beneficios mediante la entrega de una ayuda económica al año por cada menor a su carga matriculado.

En LaLiga creemos que nuestros profesionales son nuestros mejores activos y, por eso, siempre apostamos por el desarrollo continuo. En ese contexto, ofrecemos toda la oferta formativa que ponemos a su disposición facilitando su acceso mediante becas, y/o ayudas económicas cada año.

A través de las iniciativas LaLiga Business School, se promueven oportunidades de aprendizaje entre jóvenes y adultos en términos de formación.

LaLiga Grassroot, una iniciativa con la que, a través de nuestra tecnología deportiva y académica, impulsamos el fútbol base en todo el mundo, fomentando la excelencia deportiva en materia de desarrollo de jóvenes jugadores y formación de entrenadores.



Mediante el acuerdo alcanzado con diferentes startups, seleccionamos iniciativas empresariales que acompañen a LaLiga y nuestros clubes en el camino para transformar el mundo del deporte y el entretenimiento en cuatro áreas: estadio inteligente; participación de los fans; audiovisual; e inteligencia artificial y datos.

Desde la Oficina de Emprendimiento del Jugador o Player Entrepreneur Office (PEO), se gestiona e impulsa la relación entre deportistas y ex deportistas con startups, creando oportunidades tanto para los deportistas como para startups tecnológicas que se dediquen a buscar soluciones a los retos del sector. Esta alianza vincula y beneficia a ambos, aportando una oportunidad laboral más allá de la competición para los deportistas y descubriendo una mayor visibilidad, proyección y financiación para las compañías tecnológicas.

Por medio de ESC MADRID, LaLiga amplifica su desafío educativo invirtiendo en un complejo deportivo y educativo desarrollado en colaboración con la NBA. Se trata de un complejo multidisciplinar, pionero en el desarrollo del deporte en España, gracias a un acuerdo a largo plazo de con la NBA y T3N Sport & Investment, con el objetivo de desarrollar y apoyar programas de capacitación vocacional, habilidades laborales y desarrollo educativo y mejorar las habilidades técnicas de la enseñanza.



**Objetivo 5:**  
Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas

Meta 5.1: Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.  
Meta 5.c: 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.

Con la Fundación Vicente Ferrer y el Departamento de Fútbol Femenino de LaLiga, promovemos la inclusión social, la igualdad de género y el empoderamiento de la juventud a través de la práctica del fútbol en zonas rurales del sur de la India. Entre las actividades se encuentran la organización de campeonatos mixtos, la formación de entrenadoras y árbitras y el apoyo en la puesta en marcha de una Academia Residencial de Niñas, como lugar de aprendizaje y práctica del fútbol.

LaLiga, pese a no ser el organizador de las competiciones de fútbol femenino, impulsa el papel de este mediante la creación de un departamento específico de fútbol femenino dentro de LaLiga, que, dotado de recursos y apoyado por el resto de los departamentos de la organización, ha desarrollado un plan estratégico con el objetivo de situar al fútbol femenino español a la vanguardia mundial.

LaLiga y la Asociación del Deporte Español, ADESP, la plataforma Red Sportnet 4 Women, que tiene como objetivo desarrollar la carrera profesional de las mujeres en torno al Deporte y la actividad física, para conectar, compartir e impulsar la trayectoria de cada una de ellas.

Aspira a ser un punto de encuentro para todas las mujeres que se dedican al Deporte en España desde cualquier posición (deportistas, ejecutivas, directivas), nace para ocupar un espacio esencial en la evolución social y profesional de nuestro deporte.

**Objetivo 7:**  
Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos

Meta 7.2: De aquí a 2030, aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas

LaLiga promueve prácticas de mejora de eficiencia energética entre los clubes que la componen, incrementando el número de estadios que actualizan los suministros energéticos hacia fuentes más sostenibles.

LaLiga ha facilitado a todos los clubes una herramienta de medición de la huella de carbono para monitorear y conocer la cantidad de energía consumida, producida y adquirida, de acuerdo con la fuente, tanto para operaciones directas en sus instalaciones como en la cadena de suministro



**Objetivo 8:**  
Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos

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:

Meta 8.3: Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros

Meta 8.5: De aquí a 2030, 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

Meta 8.6: De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.

LaLiga ha puesto en marcha una iniciativa orientada a centralizar, organizar, preparar y proporcionar toda la información necesaria para que la toma de decisiones esté basada en la utilización de herramientas de Business Intelligence & Analytics. Gracias a esta iniciativa, 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.

El proyecto LaLiga Impulso incluye la unión de fuerzas con un socio estratégico para afrontar el reto de la competición para esta década: convertirse en una compañía global de entretenimiento digital. Para ello, su nuevo aliado, CVC Capital Partners, inyecta casi 2.000 millones de euros para el desarrollo de proyectos en materia de infraestructuras y digitalización, principalmente. Esta inversión estratégica permitirá la puesta en marcha de grandes inversiones, gracias a una asociación a largo plazo que no solo facilitará el planteamiento de interesantes proyectos, sino que además les dará la posibilidad de realizar un salto en cuanto a modelo de negocio.

En 2019, LaLiga junto con la Representación de los Trabajadores elaboró 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.

LaLiga dispone de su propia escuela de negocios, denominada LaLiga Business School, donde empleados de excelencia imparten asignaturas basadas en el negocio del fútbol.

A través de esta, la patronal pone a disposición de sus equipos la posibilidad de acceder a una beca para uno de sus 3 masters universitarios.





<b>Objetivo 9:</b> <b>Industria, innovación e infraestructura</b>	<p>Meta 9.4: 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>LaLiga fomenta la formación a los clubes en materia de normativas aplicables y aseguramiento de que las instalaciones estén debidamente acondicionadas. Además, el programa LaLiga Impulso dota de recursos económicos a los clubes con una inversión finalista dirigida hacia la modernización de las infraestructuras deportivas en sus recintos de juego, así como en las instalaciones deportivas de formación, junto con otras inversiones inmobiliarias destinadas exclusivamente a la mejora productiva del sector.</p>
<b>Objetivo 10:</b> <b>Reducir la desigualdad en y entre los países</b>	<p>Meta 10.2: 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>LaLiga Genuine trabaja desde hace cuatro 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>
<b>Objetivo 11:</b> <b>Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles</b>	<p>Meta 11.6: 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>LaLiga es consciente del gran impacto directo o indirecto en el medio ambiente que generan los clubes debido a sus desplazamientos y los residuos que generan particularmente los días de partido. Por ello, LaLiga, mediante su Guía de Clubes Sostenibles y el manual de Medioambiente para los Clubes, fomenta la movilidad sostenible, y la gestión ordenada de los residuos mediante la medición de la huella de carbono de los clubes y la adaptación de métodos de transporte sostenibles, y la gestión selectiva de residuos, siguiendo el enfoque de reducir, reutilizar y reciclar.</p>



<b>Objetivo 12:</b> <b>Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles</b>	<p>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.</p>	<p>Mediante la publicación del Manual de elaboración de Informes No Financieros dirigido de forma exclusiva a los clubes, LaLiga, junto con el Consejo General de Economistas de España, incita a la iniciación ordenada de la redacción de informes no financieros, como vehículo de puesta en valor de la integración de los principios de la sostenibilidad como elemento de gestión en sus organizaciones.</p> <p>Mediante su Guía de Clubes Sostenibles, LaLiga 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</p> <p>Del mismo modo, ha desarrollado una Herramienta de Autodiagnóstico para medir la situación actual de cada club en materia de sostenibilidad.</p> <p>LaLiga ha incorporado en su panel de cursos formativos integrados dentro de LaLiga Business School, un curso formativo exclusivo para ejecutivos que quieren conocer el modelo transversal de la gestión sostenible en los Clubes, dotando de un módulo exclusivo a los procesos de elaboración de informes no financieros (informes de sostenibilidad).</p>
<b>Objetivo 13:</b> <b>Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos</b>	<p>Meta 13.3: 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>LaLiga elaboró una Guía Medioambiental para clubes de fútbol impulsando la iniciación a la puesta en marcha de planes estratégicos medioambientales en los clubes de la asociación.</p>





**Objetivo 16:**  
**Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas**

Meta 16.1: Reducir significativamente todas las formas de violencia y las correspondientes tasas de mortalidad en todo el mundo.

Meta 16.5: Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas.

Meta 16.6: Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.

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 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.

Internamente, LaLiga cuenta con una serie de políticas, procedimientos y protocolos de actuación aspectos de cumplimiento entre los que se incluyen las medidas de prevención de corrupción.

Además, en 2017 LaLiga 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 LaLiga, las federaciones, ligas y deportistas españoles en general.

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

El control económico es una pieza clave en la limpieza de la competición que tiene como objetivo LaLiga.

La normativa implantada por LaLiga tiene su origen en el impulso por parte del Fair Play Financiero de la UEFA, y la principal diferencia con éste es el proceso del Control Económico "A Priori". 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.



**Objetivo 17:**  
**Revitalizar la Alianza Municipal para el Desarrollo Sostenible**

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

Meta 17.19: 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

LaLiga cuenta con una serie de alianzas en distintos ámbitos de actuación:

Integridad y seguridad junto con DGJ.

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.

Aplicación de los Derechos de propiedad intelectual junto con la Comisión Europea  
Procedimientos contra la piratería junto con el Ministerio de Cultura.

Investigación de redes de piratería junto con las Fuerzas y cuerpos de Seguridad del Estado

LaLiga 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, LaLiga 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.

# Anexo IV.

## Tablas, datos y cifras de Capital Humano

### PERSONAS:

Desglose de plantilla por edad y género						
EJERCICIO ECONÓMICO	FY 20-21			FY 21-22		
Edad	Hombre	Mujer	TOTAL	Hombre	Mujer	TOTAL
De 20 a 29 años	72	43	115	93	43	136
De 30 a 45 años	296	127	423	302	132	434
>45 años	90	26	116	11	30	141
			<b>654</b>			<b>711</b>

Desglose de plantilla por categoría profesional y género						
EJERCICIO ECONÓMICO	FY 20-21			FY 21-22		
Categoría profesional	Hombre	Mujer	TOTAL	Hombre	Mujer	TOTAL
Becarios	12	2	14	9	2	11
Soporte	115	71	186	115	70	185
Coordinadores	255	94	349	296	106	402
Directores	15	8	23	20	9	29
			<b>654</b>			<b>711</b>

Desglose de plantilla por tipo de jornada y género						
EJERCICIO ECONÓMICO	FY 20-21			FY 21-22		
Jornada	Hombre	Mujer	TOTAL	Hombre	Mujer	TOTAL
Parcial	39	8	47	48	8	56
Completa	419	188	607	458	197	655
			<b>654</b>			<b>711</b>

Desglose de plantilla por modalidad de contratación y género						
EJERCICIO ECONÓMICO	FY 20-21			FY 21-22		
Modalidad contrato	Hombre	Mujer	TOTAL	Hombre	Mujer	TOTAL
Becario	12	2	14	9	2	11
Temporal	24	10	34	198	5	203
Indefinido	422	184	606	483	14	497
			<b>654</b>			<b>711</b>

Desglose de plantilla por país						
EJERCICIO ECONÓMICO	FY 20-21			FY 21-22		
País	Hombre	Mujer	TOTAL	Hombre	Mujer	TOTAL
España	438	189	627	481	198	679
China	2	0	2	2	0	2
Dubai	1	2	3	6	2	8
India	1	0	1	1	0	1
Jordania	1	0	1	1	0	1
Ecuador	1	0	1	1	0	1
México	6	2	8	8	2	10
USA	2	0	2	2	0	2
Singapur	5	0	5	3	0	3
Sudáfrica	1	3	4	1	3	4
	<b>458</b>	<b>196</b>	<b>654</b>	<b>506</b>	<b>205</b>	<b>711</b>

Despidos por categoría profesional y grupo de edad					
CATEGORÍA PROFESIONAL	20-21	21-22	GRUPO DE EDAD	20-21	21-22
Directores	0	2	>45 años	3	11
Responsables	1	2	De 20 a 29 años	8	2
Coordinadores	14	6	De 30 a 45 años	17	10
Soporte	13	13	<b>Total por edad</b>	<b>28</b>	<b>23</b>
Becario	0	0			
<b>Total por categoría</b>	<b>28</b>	<b>23</b>			

Despidos por categoría profesional y grupo de edad					
CATEGORÍA PROFESIONAL	20-21	21-22	GRUPO DE EDAD	20-21	21-22
Directores	0	2	>45 años	3	11
Responsables	1	2	De 20 a 29 años	8	2
Coordinadores	14	6	De 30 a 45 años	17	10
Soporte	13	13	<b>Total por edad</b>	<b>28</b>	<b>23</b>
Becario	0	0			
<b>Total por categoría</b>	<b>28</b>	<b>23</b>			

Despidos por género		
EJERCICIO ECONÓMICO	20-21	21-22
<b>Género</b>		
Hombre	24	12
Mujer	4	11

Promedio de empleados por tipo de contrato y grupo de edad								
Tipo de contrato	Becario		Indefinido		Temporal		Total	
TEMPORADA	20-21	21-22	20-21	21-22	20-21	21-22	20-21	21-22
<b>Hombre</b>	<b>4,96</b>	<b>5,18</b>	<b>419,43</b>	<b>458,91</b>	<b>46,67</b>	<b>8,89</b>	<b>471,06</b>	<b>472,98</b>
> 45 años	0	0	86,63	111,55	2,96	0,1	89,59	111,65
De 20 a 29 años	3,31	4,97	52,02	65,27	9,62	4,47	64,95	74,71
De 30 a 45 años	1,65	0,21	280,78	282,09	34,09	4,32	316,52	286,62
<b>Mujer</b>	<b>0,87</b>	<b>0,74</b>	<b>180,21</b>	<b>197,73</b>	<b>8,22</b>	<b>3,06</b>	<b>189,3</b>	<b>201,53</b>
> 45 años	0	0	24,19	29,49	0,02	1,04	24,21	30,53
De 20 a 29 años	0,87	0,74	31,38	34,14	3,96	0,91	35,21	35,79
De 30 a 45 años	0	0	124,64	134,1	4,24	1,11	128,88	135,21
	<b>5,83</b>	<b>5,92</b>	<b>599,64</b>	<b>656,64</b>	<b>54,89</b>	<b>11,95</b>	<b>660</b>	<b>675</b>

Promedio de empleados por tipo de jornada y grupo de edad						
Promedio de contrato	Completa		Parcial		Total	
TEMPORADA	20-21	21-22	20-21	21-22	20-21	21-22
<b>Hombre</b>	<b>430,17</b>	<b>426,36</b>	<b>40,88</b>	<b>46,62</b>	<b>471,05</b>	<b>472,98</b>
> 45 años	73,27	86,9	16,32	24,75	89,59	111,65
De 20 a 29 años	61,57	71,53	3,37	3,18	64,94	74,71
De 30 a 45 años	295,33	267,93	21,19	18,69	316,52	286,62
<b>Mujer</b>	<b>182,87</b>	<b>164,38</b>	<b>6,44</b>	<b>9,38</b>	<b>189,31</b>	<b>201,53</b>
> 45 años	23,19	27,77	1,02	2,76	24,21	30,53
De 20 a 29 años	35,42	34,09	0,8	1,7	36,22	35,79
De 30 a 45 años	124,26	130,29	4,62	4,92	128,88	135,21
	<b>613,04</b>	<b>590,74</b>	<b>47,32</b>	<b>56</b>	<b>660</b>	<b>675</b>

Evolución de la remuneración media por categoría profesional y género				
GÉNERO	Hombre		Mujer	
Temporada	20-21	21-22	20-21	21-22
<b>Categoría profesional</b>				
Becario	9.595,00€	8.763,33€	8.940,00€	8.940,00€
Soporte	23.120,30€	24.210,47€	26.341,65€	27.352,16€
Coordinador	53.471,94€	51.355,30€	47.531,56€	48.301,68€
Responsables	98.765,78€	96.445,25€	80.926,09€	83.879,50€
Directores	234.159,97€	272.866,71€	140.426,56€	151.675,31€

Evolución de la remuneración media por grupo de edad y género				
GÉNERO	Hombre		Mujer	
Temporada	20-21	21-22	20-21	21-22
<b>Grupo de edad</b>				
De 20 a 29 años	30.996,00€	31.501,50€	31.239,00€	30.733,29€
De 30 a 45 años	58.305,00€	58.223,28€	48.036,00€	49.809,63€
>45 años	80.708,00€	84.449,49€	68.940,00€	67.643,16€

Evolución de la remuneración media por género		
TEMPORADA	20-21	21-22
<b>Género</b>		
Hombres	56.433,62€	59.065,15€
Mujeres	46.413,22€	48.426,43€
<b>Brecha de género</b>	<b>17,76%</b>	<b>18,01%</b>

Promedio de empleabilidad por categoría profesional						
	Hombre	Mujer	TOTAL	Hombre	Mujer	TOTAL
<b>Grupo de edad</b>						
2.1 responsables	0,46	0,00	0,46	0,00	0,00	0,00
2.1 responsables	61,61	20,72	82,33	63,70	16,98	80,68
Directores	13,88	7,98	21,86	19,25	9,00	28,25
3.1 Coordinadores	133,58	46,06	179,64	131,78	50,73	182,51
3.2 Coordinadores	114,64	43,93	158,57	124,91	46,39	171,30
4.1 Soporte	59,14	50,30	109,44	49,08	49,14	98,22
4.2 Soporte	83,20	19,45	102,65	43,89	9,50	53,39
Becario	4,55	0,87	5,52	2,68	0,61	3,29
<b>TOTAL</b>	<b>471,06</b>	<b>189,31</b>	<b>660,37</b>	<b>435,29</b>	<b>182,35</b>	<b>617,64</b>

Absentismo laboral				
TEMPORADA	20-21		21-22	
Género	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
<b>Motivo</b>				
	<b>nº de empleados</b>			
Accidentes de trabajo	3	0	7	3
Enfermedad profesional	0	0	0	0
Accidentes comunes	0	1	4	1
Enfermedad común	19	21	58	41
Riesgo durante el embarazo	0	0	0	0
Riesgo durante la lactancia	0	0	0	0

Cuidado del menor enfermo	0	0	0	0
Lactancia	4	8	13	12
Permiso nacimiento	29	11	58	25
COVID19	13	22	23	11
Indice de frecuencia	2,52	0,84	9,06	3,3
Indice de gravedad	0,64	0,71	3,37	2,09

TEMPORADA <sup>22</sup>	20-21	21-22
Número de día de absentismo	1.601	6.625

Horas de formación por categoría profesional				
TEMPORADA	20-21		21-22	
Género	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
<b>Categoría profesional</b>				
	<b>Horas</b>			
Soporte	6.274,00	908,50	6.485,00	1.742,21
Coordinador	13.848,50	4.654,50	7.481,00	3.314,13
Responsables	841,50	1.036,00	989,26	222,50
Directores	173,50	204,50	269,00	330,17
	21.137,50	6.803,50	15.224,26	5.609,01
<b>Total Horas de formación</b>	75,65%	24,35%	73,08%	26,92%
	27.941,00		20.833,27	

<sup>22</sup> El incremento de la masa laboral derivado entre otras, de la vuelta a la normalidad por la rescisión de los ERES aprobados en la temporada anterior en algunos grupos de empleados, y la tendencia preventiva de dar de baja a la totalidad de las empleadas embarazadas, meses previos al parto, ha sustanciado un incremento natural de empleados por enfermedad común, en relación a la temporada anterior.

# Anexo V.

## Índice del EINF

### 2021-22

Contenido	Página / Respuesta Directa	Estándar GRI
Modelo de negocio		
Breve descripción del modelo de negocio del grupo (entorno empresarial y organización)	11	102-2
Presencia geográfica	41	102-4, 102-6
Objetivos y estrategias de la organización	25	102-15
Principales factores y tendencias que pueden afectar a su futura evolución	30	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.	103-2
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.	103-2
Principales riesgos vinculados a las actividades del grupo	30	102-11, 102-15
Cuestiones ambientales		
Efectos actuales y previsibles de las actividades de la empresa en el medio ambiente	72-76	102-15, 102-29, 102-31
Procedimientos de evaluación o certificación ambiental	74	N/A
Recursos dedicados a la prevención de riesgos ambientales	72-76	N/A
Aplicación del principio de precaución	72-76	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

Contenido	Página / Respuesta Directa	Estándar GRI
Contaminación		
Medidas para prevenir, reducir o reparar las emisiones que afectan gravemente el medio ambiente	72-76	N/A
Economía circular y prevención y gestión de residuos		
Medidas de prevención, reciclaje, reutilización, otras formas de recuperación y eliminación de desechos	76	103-2, 306-2
Acciones para combatir el desperdicio de alimentos	Indicador no material, puesto que no afecta en el desarrollo de la actividad de LaLiga.	N/A
Uso sostenible de los recursos		
Consumo de agua y suministro de agua	El consumo de agua se considera no material. Ver análisis de materialidad.	N/A
Consumo de materias primas y medidas adoptadas para mejorar la eficiencia de su uso.	El consumo de agua se considera no material. Ver análisis de materialidad.	N/A
Consumo, directo e indirecto, de energía	72	302-1, 302-4
Medidas tomadas para mejorar la eficiencia energética	72-76	302-3
Uso de energías renovables	N/A	N/A
Cambio climático		
Emisiones de gases de efecto invernadero	72	N/A
Medidas adoptadas para adaptarse a las consecuencias del cambio climático	72-76	N/A
Metas de reducción establecidas voluntariamente a medio y largo plazo para reducir las emisiones	Indicador no material, puesto que no afecta en el desarrollo de la actividad de LaLiga.	N/A
Protección de la biodiversidad		
Medidas tomadas para preservar o restaurar la biodiversidad	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.	N/A
Impactos causados por las actividades u operaciones en áreas protegidas		N/A

Contenido	Página / Respuesta Directa	Estándar GRI
Cuestiones sociales y relativas al personal		
<b>Empleo</b>		
Número total y distribución de empleados por sexo, edad, país, clasificación profesional	Anexo IV página 85-	102-7, 102-8, 405-1
Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo, promedio anual de contratos indefinidos, de contratos temporales y de contratos a tiempo parcial por sexo, edad y clasificación profesional	Anexo IV página 85-	102-8
Número de despidos por sexo, edad y clasificación profesional	Anexo IV página 85-	401-1
Remuneraciones medias y su evolución desagregados por sexo, edad y clasificación profesional	Anexo IV página 85-	405-2
Brecha salarial	Anexo IV página 85-	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	Anexo IV página 85-	102-35
Implantación de políticas de desconexión laboral	Anexo IV página 85-	103-2
Empleados con discapacidad	50-51	405-1
Empleados con discapacidad	49	405-1
<b>Organización del trabajo</b>		
Organización del tiempo de trabajo	51	103-2
Número de horas de absentismo	Anexo IV página 85-	403-2
Medidas destinadas a facilitar el disfrute de la conciliación y fomentar el ejercicio corresponsable de estos por parte de ambos progenitores	51	103-2
<b>Salud y seguridad</b>		
Condiciones de salud y seguridad en el trabajo	50	103-2
Accidentes de trabajo, frecuencia y gravedad, desagregado por sexo	51	403-2, 403-3
Enfermedades profesionales desagregadas por sexo	Anexo IV página 85-	403-2
<b>Relaciones sociales</b>		

Contenido	Página / Respuesta Directa	Estándar GRI
Organización del diálogo social	51	102-43, 402-1, 403-1
Porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo por país	51	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	49-53	404-2
Cantidad total de horas de formación por categorías profesionales	Anexo IV página 85-	404-1
<b>Accesibilidad</b>		
Accesibilidad universal de las personas con discapacidad	49	103-2
<b>Igualdad</b>		
Medidas adoptadas para promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres	48	103-2
Planes de igualdad	48	103-2
Medidas adoptadas para promover el empleo	47	404-2
Protocolos contra el acoso sexual y por razón de sexo	48	103-2
Integración y la accesibilidad universal de las personas con discapacidad	49	103-2
Política contra todo tipo de discriminación	48	103-2
<b>Respeto de los derechos humanos</b>		
Aplicación de procedimientos de diligencia debida en materia de derechos humanos	71	N/A
Prevención de los riesgos de vulneración de derechos humanos y, en su caso, medidas para mitigar, gestionar y reparar posibles abusos cometidos	71	410-1, 412-1
Denuncias por casos de vulneración de derechos humanos	71	102-17
Promoción y cumplimiento de las disposiciones de los convenios fundamentales de la OIT	50-51	102-41

Contenido	Página / Respuesta Directa	Estándar GRI
Eliminación de la discriminación en el empleo y en la ocupación	71	103
Eliminación del trabajo forzoso y obligatorio	71	409-1
Abolición efectiva del trabajo infantil	71	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	33	203-1, 203-2, 204-1, 413-1,
Impacto de la actividad de la sociedad en las poblaciones locales y en el territorio	33	203-1, 203-2, 204-1, 413-1,
Relaciones mantenidas con los actores de las comunidades locales y las modalidades del diálogo con estos	60-70	102-43, 413-1
Acciones de Asociación o patrocinio	40	102-13, 201-1, 203-1

Contenido	Página / Respuesta Directa	Estándar GRI
<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	<b>Indicador no material ya que LaLiga no dispone de servicios de proveedores o de subcontratos.</b>	N/A
Sistemas de supervisión y auditorias y resultados de estas		N/A
<b>Consumidores</b>		
Medidas para la salud y la seguridad de los consumidores	24-25	103
Sistemas de reclamación, quejas recibidas y resolución de estas	N/A	
<b>Información fiscal</b>		
Beneficios obtenidos país por país	42	201-1
Impuestos sobre beneficios pagados	42	201-1
Subvenciones públicas recibidas	<b>LaLiga no ha recibido subvenciones en ninguna de las geografías en las que está presente</b>	201-4

# Anexo VI.

## Formulación del EINF 2021-22

Diligencia que se extiende para hacer constar que los miembros de la Comisión Delegada de Liga Nacional de Fútbol Profesional conocen el contenido íntegro del Estado de Información No Financiero, correspondientes al ejercicio terminado el 30 de junio de 2022 de Liga Nacional de Fútbol Profesional y sociedades dependientes, presentados a la Comisión Delegada y formulados por esta en su sesión de 3 de agosto de 2022, extendidos en 110 hojas, todas ellas rubricadas por la secretaria y el con sello de la Asociación dominante y numeradas de la siguiente forma:

### INDICE

1.- Carta del Presidente.....	Página 2
2.- LaLiga de un vistazo.....	Página 5
3.- Visión de LaLiga .....	Página 17
4.- Estrategia de futuro: De la solidez financiera a la Sostenibilidad del sector .....	Página 22
5.- Solvencia y crecimiento .....	Página 28
6.- Más allá del terreno de juego: LaLiga comprometido con su entorno .....	Página 42
7.- Buen Gobierno en LaLiga: Comprometidos con las mejores prácticas.....	Página 82
8.- Anexos .....	Página 90
Anexo I. Acerca de este informe	
Anexo II. Estudio de materialidad	
Anexo III. Análisis de la contribución a los ODS	
Anexo IV. Tablas, datos y cifras de Capital Humano	
Anexo V. Índice del EINF 2021-22	
Anexo VI Formulación del EINF 2021-22	

Secretaría

La Comisión Delegada de Liga Nacional de Fútbol Profesional en fecha 3 de agosto de 2022 procede a formular el Estado de Información No Financiero del ejercicio económico terminado el 30 de junio de 2022, los cuales vienen constituidos por los documentos anexos que preceden a este escrito.

### FIRMANTES

_____	_____	_____
Presidente	Vicepresidente 1º	Vicepresidente 2º (*)
_____	_____	_____
Secretaria	Sevilla FC, SAD	Real Betis Balompié, SAD
_____	_____	_____
Real Sociedad de Fútbol, SAD	Levante Unión Deportiva, SAD	Club Atlético Osasuna
_____	_____	_____
Villarreal C.F., SAD	Club Deportivo Tenerife, SAD	Girona F.C., SAD
_____	_____	_____
Sociedad Deportiva Éibar, SA	Unión Deportiva Las Palmas	UD Almería, SAD



## 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) correspondiente al ejercicio finalizado el 30 de junio de 2022, de la Liga Nacional de Fútbol Profesional (Sociedad dominante) y sociedades dependientes (en adelante LaLiga o el Grupo) que forma parte del informe de gestión consolidado de LaLiga.

### Responsabilidad de la Comisión Delegada de la Sociedad dominante

La formulación del EINF incluido en el informe de gestión consolidado 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 de acuerdo a lo mencionado para cada materia en el "Anexo V. Índice del EINF 2021-22" del citado Estado.

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 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 Internacional de Ética para Profesionales de la Contabilidad (incluyendo las Normas Internacionales de Independencia) emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Profesionales de la Contabilidad (Código del IESBA, por sus siglas en inglés) que está basado en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesionales, 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.

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. 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 dirección, 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 la Liga Nacional de Fútbol Profesional 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 2022 en función del análisis de materialidad realizado por LaLiga y descrito en el "Anexo II. Estudio de Materialidad", 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 2022.
- 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 2022.
- Comprobación, mediante pruebas, en base a la selección de una muestra, de la información relativa a los contenidos incluidos en el EINF del ejercicio 2022 y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información.
- Obtención de una carta de manifestaciones y la dirección de la Sociedad dominante.

### Conclusión

Basándonos en los procedimientos realizados en nuestra verificación y en las evidencias que hemos obtenido no se ha puesto de manifiesto aspecto alguno que nos haga creer que el EINF de la Liga Nacional de Fútbol Profesional y sociedades dependientes correspondiente al ejercicio anual finalizado el 30 de junio de 2022 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 de acuerdo a lo mencionado para cada materia en el "Anexo V. Índice del EINF 2021-22" del citado Estado.



**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

5 de agosto de 2022

INSTITUTO DE CENSORES  
JURADOS DE CUENTAS  
DE ESPAÑA

PRICEWATERHOUSECOOPERS  
AUDITORES, S.L

2022 Num 01/22/06469

30,00 EUR

SELLO CORPORATIVO

Sello distintivo de otras actuaciones



# Estado de información no financiero

TEMPORADA 2021/22

