



**Real Madrid**  
Informe Anual 2013 - 2014

# Informe de Responsabilidad Corporativa

**Real Madrid C. F.**

**La Responsabilidad corporativa  
en el Real Madrid**

**Cumplimiento de compromisos  
en el ejercicio 2013/2014**

# Ejercicio 2013/2014

## Informe de responsabilidad corporativa

### Real Madrid Club de Fútbol



#### 1. REAL MADRID C. F.

- 1.1 Perfil institucional
- 1.2 Sostenibilidad en el Real Madrid
- 1.3 Gobierno corporativo del Real Madrid

#### 2. LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA EN EL REAL MADRID

- 2.1 Grupos de interés a los que sirve el Real Madrid
- 2.2 Compromisos del Real Madrid con sus grupos de interés

#### 3. CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS EN EL EJERCICIO 2013/2014

- 1.1 Socios
- 3.2 Deportistas y árbitros
- 3.3 Empleados
- 3.4 Administraciones deportivas y públicas
- 3.5 Otros clubes
- 3.6 Clientes
- 3.7 Aficionados
- 3.8 Proveedores
- 3.9 Sociedad
- 3.10 Medios de comunicación

## 1. Real Madrid C. F.

### 1.1 Perfil institucional

El Real Madrid Club de Fútbol es una Entidad Deportiva que tiene como objeto y fin dedicar su actividad y patrimonio a conseguir de forma primaria y principal el fomento del fútbol, en sus distintas categorías y edades y, de forma general, la práctica de todos los deportes que determinen sus órganos rectores. De igual modo, como complemento, podrá promover el desarrollo de la cultura física, moral e intelectual de sus afiliados, facilitando las relaciones sociales y el espíritu de unión entre ellos.

El Real Madrid Club de Fútbol, fundado en marzo de 1902 y cuya primera acta fundacional lleva fecha de 18 de abril del mismo año, goza de personalidad jurídica de acuerdo con la legislación vigente, estando adscrito a la Federación Española de Fútbol, así como a las federaciones que lo exijan, según las distintas secciones deportivas que el club tenga establecidas en cada temporada.

#### 1.1.1 Misión

Un club abierto y multicultural, apreciado y respetado en todo el mundo por sus éxitos deportivos y por los valores que difunde, que, desde la búsqueda de la excelencia dentro y fuera del terreno de juego, contribuye a colmar las expectativas de sus socios y seguidores.

#### 1.1.2 Visión

Un club líder en fútbol y baloncesto que, a través de sus triunfos deportivos, da respuesta a las ilusiones y expectativas de todos sus seguidores a escala nacional e internacional, que preserva su importante legado histórico, que gestiona su patrimo-

nio con rigor y transparencia en beneficio de sus socios, y que actúa con criterios de responsabilidad social y buen gobierno corporativo.

#### 1.1.3 Valores

**ESPÍRITU GANADOR** El Real Madrid tiene como meta llegar a lo más alto en todas las competiciones en las que participa, sin darse jamás por vencido y dando prueba de su entrega, de su constancia en el trabajo y de su lealtad a su afición.

**DEPORTIVIDAD** El Real Madrid es un rival sincero y honesto en el terreno de juego, que obra en él de buena fe y que respeta a todos los equipos con los que compite y a sus respectivas aficiones. Fuera del terreno de juego, desea mantener relaciones fraternales y solidarias con todos los demás clubes, ofreciendo a estos y a las autoridades deportivas nacionales e internacionales su continua colaboración.

**EXCELENCIA Y CALIDAD** El Real Madrid aspira a contar entre sus filas a los mejores jugadores españoles y extranjeros, inculcándoles su compromiso con los valores propios del club, y a corresponder al apoyo de la afición con un trabajo deportivo basado en criterios de calidad, disciplina y capacidad de sacrificio. En la gestión de sus actividades se atiene a principios de buen gobierno y a la búsqueda permanente de la excelencia.

**FILOSOFÍA DE EQUIPO** Cuantos forman parte del Real Madrid, tanto los deportistas como los demás profesionales, se comprometen a trabajar en equipo, aportando lo mejor de sí mismos en beneficio del colectivo, sin egoísmos personales ni profesionales.

**FORMACIÓN** El Real Madrid consagra un esfuerzo elevado y permanente al descubrimiento y educación de nuevos valores deportivos, dedicando la atención y los recursos necesarios a la cantera de todas sus secciones y cuidando no sólo la formación deportiva de los jóvenes, sino también su formación social, ética y ciudadana.

#### RESPONSABILIDAD SOCIAL

El Real Madrid es consciente de la elevada repercusión social de sus actividades y por ello dedica recursos a cumplir los más altos estándares de buen gobierno corporativo y a la promoción de los mejores valores deportivos, al fortalecimiento de sus relaciones con sus socios, veteranos, peñas y seguidores, y al desarrollo de proyectos solidarios en favor de colectivos necesitados dentro y fuera de España.

#### RESPONSABILIDAD ECONÓMICA

El Real Madrid es consciente de que gestiona activos materiales e inmateriales de excepcional valor e importancia, por lo que se compromete a administrarlos de manera responsable, eficaz y honesta en beneficio de sus socios.

#### 1.1.4 Fundación Real Madrid

La Fundación Real Madrid es el instrumento a través del cual el Real Madrid hace efectiva su responsabilidad social y desarrolla sus fines de carácter social y formativo. En este sentido el Real Madrid, con carácter anual, procede a efectuar una donación a la Fundación para el desarrollo de sus actividades.

Su objeto fundacional es fomentar, en España y en el extranjero, los valores inherentes a la práctica deportiva y la promoción de ésta como instrumento educativo susceptible de

contribuir al desarrollo integral de la personalidad de quienes lo practican, y también como factor de integración social en beneficio de quienes padecen cualquier tipo de marginación, así como promover y difundir todos los aspectos culturales vinculados al deporte.

La Fundación Real Madrid es posible por la colaboración, además del Real Madrid C. F. de las diferentes Administraciones Públicas y gracias al generoso apoyo que, en forma de mecenazgos y patrocinios, recibe de relevantes empresas nacionales e internacionales y muy especialmente, gracias a las aportaciones individuales de miles de madridistas que, de este modo, quieren expresar y reforzar su vinculación con el Real Madrid.

La Fundación desarrolla sus programas de actividades en torno a cinco grandes áreas, como son el fomento del deporte, formación deportiva para el desarrollo de valores, proyectos sociales, cooperación internacional y actividades institucionales, además del centro de documentación.

La Fundación está auditada anualmente y presenta los resultados de la auditoría a su Patronato, y al Protectorado de Fundaciones del Ministerio de Educación y Deporte, y adicionalmente se publican en la Memoria y en la Revista de la Fundación.

#### 1.1.5 Real Madrid Gestión de Derechos

El club es cabecera de un grupo que integra a Real Madrid Gestión de Derechos, S. L., como Sociedad dependiente, en la cual mantiene una participación directa del 80 %. Real Madrid Gestión de Derechos, S. L. se constituyó en Madrid el 10 de junio de 2004, con fecha de inicio de operaciones el día 1 de julio de 2004. Dicha sociedad, domiciliada

en Madrid, está participada en la actualidad del siguiente modo: 80 % Real Madrid Club de Fútbol, 12,5 % Accionariado y Gestión S. L., y 7,5 % Media Cam Producciones Audiovisuales, S. L; No obstante lo anterior, y como consecuencia de los acuerdos entre los socios, la participación de los socios externos en esta sociedad se extinguirá a lo largo del período octubre 2015-marzo 2016, de modo que al término de dicho período la participación del Real Madrid en el capital de la sociedad será del 100 %.

Su objeto social es administrar los bienes y derechos de los que son titulares sus socios, en el negocio de explotación conjunta de una parte de los derechos de merchandising, imagen del club y jugadores, internet y distribución.

### 1.1.6 Escuela de Estudios Universitarios Real Madrid

Tras una profunda reflexión interna sobre la evolución del mundo del deporte, el club decidió extender su experiencia y conocimiento al mundo universitario, y a tal fin, en el año 2005 se llegó a un acuerdo con la Universidad Europea de Madrid para poner en marcha la Escuela de Estudios Universitarios Real Madrid. La Escuela ofrece en el ámbito español e internacional, formación de nivel superior susceptible de proporcionar con la mejor calidad los conocimientos especializados que requiere la gestión deportiva, tanto en lo relativo a instalaciones y equipamientos, como en la formación y práctica del deporte o su explotación como espectáculo, pasando por los aspectos relacionados con la comunicación, la salud y el ocio, y todo ello con titulaciones universitarias oficiales. El Real Madrid es así el club pionero mundial en crear una escuela univer-

sitaria para transmitir a futuras generaciones de gestores el legado del conocimiento acumulado en sus 110 años de historia.

## 1.2 Sostenibilidad en el Real Madrid

Real Madrid Club de Fútbol es una institución centenaria, fundada en 1902. Su objeto social y la voluntad inequívoca de su masa social le dotan de un carácter permanente y perpetuo. Para ello, se orienta al futuro a largo plazo considerando la sostenibilidad en todos sus procesos de decisión. Esta sostenibilidad se concreta en cumplir estrictamente los principios de buen gobierno, en una gestión económica responsable que permita la continuidad indefinida de sus actividades, en minimizar el impacto medioambiental de las mismas y en maximizar la aportación del club a la sociedad en términos económicos, de empleo, de fomento del deporte y de contribución a actividades comunitarias.

## 1.3 Gobierno corporativo del Real Madrid

### 1.3.1 Estructura social

El Real Madrid Club de Fútbol es una entidad deportiva privada sin ánimo de lucro formada por sus socios con los objetivos de fomento y práctica del deporte que se establecen en sus Estatutos Sociales.

### 1.3.2 Administración del club

Corresponde la gestión y representación de la entidad a la Asamblea General, al presidente y a la Junta Directiva. Estos tres órganos son elegidos democráticamente por los socios, cuya voluntad representan en la administración del club. El principio de rendición de cuentas se aplica sistemática-

mente en todas las áreas del club, dentro de las normas de buen gobierno.

El buen gobierno corporativo se concreta en la administración del club mediante políticas transversales y procedimientos que aseguran el control de las decisiones clave, tales como nombramientos, retribuciones, compras e inversiones.

En todos los procesos críticos, se han definido los procedimientos a seguir de forma que su ejecución sea plenamente verificable, trazable y auditable. Aplicando principios de buen gobierno corporativo, las decisiones clave son colegiadas y están sometidas en primer lugar a la propuesta del director del área correspondiente, en segundo lugar a la validación de la dirección funcional que actúa transversalmente para toda la organización (Recursos Humanos, Servicios Jurídicos, Compras, Control del Gasto, etc.) y en tercer lugar a la aprobación de comités formados por altos ejecutivos del club y miembros de la Junta Directiva. Se han constituido un Comité de Compras y un Comité Económico que se reúnen periódicamente y toman decisiones sobre compras de bienes y servicios, inversiones, seguimiento del presupuesto, y acciones para minimizar los riesgos. Las decisiones en materia de contratación o promoción de personal y nombramientos, bajas en plantilla y retribuciones son tomadas por el Comité Ejecutivo, formado por los altos ejecutivos del club y por miembros de la Junta Directiva. Asimismo, el Comité Ejecutivo recibe informes periódicos del Comité de Compras y del Comité Económico, elabora los planes de acción y ejecuta las decisiones operativas para alcanzar los objetivos establecidos por la Junta Directiva y supervisa y dirige la administración y

gestión del club en sentido amplio, tomando las decisiones ordinarias que no precisan ser sometidas a la Junta Directiva. Finalmente, la correcta ejecución de todos los procesos es supervisada por la Dirección de Control y Auditoría Interna. Todos estos pasos aseguran la correcta toma de decisiones, así como su adecuación a la estrategia y al presupuesto aprobado.

Con el mismo objetivo existen procedimientos obligatorios y auditables para la conformación de facturas, las liquidaciones de gastos y las atenciones protocolarias, de forma que se eviten abusos en los temas sensibles.

El control exhaustivo de las operaciones no se limita a las áreas de gasto. El seguimiento del cobro de facturas emitidas está también sistematizado para mantener bajo estricto control la morosidad y los cobros fallidos en todas las áreas de ingresos del club, bajo supervisión de administración y, en última instancia, del Comité Económico.

### 1.3.3 Derechos de los socios

Los Socios tienen derecho al disfrute de las actividades del club dentro de las normas establecidas para ello, así como a elegir los órganos de representación y gobierno del club de forma democrática, y también los máximos órganos de seguimiento y control del gobierno corporativo del Real Madrid.

### 1.3.4 Asamblea General

La Asamblea General es el órgano supremo de gobierno del club a quien corresponde, entre otras funciones, la aprobación y ratificación o la censura del presidente y de la Junta Directiva.

La Asamblea General está integrada por todos los socios con derecho a voto, a través de la representación democrática desarrollada en los estatutos.

La Asamblea General examina y en su caso aprueba la Memoria, Balance y Cuenta de Pérdidas y Ganancias de cada ejercicio económico, así como el presupuesto del ejercicio siguiente.

La Asamblea General es la mejor expresión de la aplicación sistemática del principio de rendición de cuentas que asegura el buen gobierno en la gestión del Real Madrid.

También son competencias exclusivas de la Asamblea General de Socios la modificación de estatutos, las decisiones económicas de mayor importancia, la moción de censura al Presidente o a la Junta Directiva, y la convocatoria de un referéndum entre los socios a fin de decidir sobre los asuntos de mayor trascendencia. Todo ello dota a la Asamblea General de amplísimas facultades, lo que garantiza el buen gobierno corporativo del club.

### 1.3.5 Elección del Presidente y Junta Directiva

La Junta Directiva es el órgano al que corresponde, de forma directa, la administración, gobierno, gestión y representación del club. La Junta Directiva supervisa la actuación de los niveles ejecutivos del club, y a su vez rinde cuentas a la Asamblea General de Socios, asegurando de este modo la aplicación de los principios de buen gobierno corporativo en la gestión del Real Madrid.

La elección del presidente y de la Junta Directiva se realiza democráticamente a través de las correspondientes elecciones a

las que concurren las candidaturas de socios que cumplen lo previsto en los estatutos.

Se produce convocatoria de elecciones a presidente y Junta Directiva en los supuestos siguientes:

- a. Por expiración del mandato del anterior presidente y Junta Directiva.
- b. Por decisión del presidente, oída la Junta Directiva.
- c. Cuando lo acuerde la Asamblea General en razón de la dimisión o inhabilitación de la Junta Directiva o cuando por dimisiones, renunciaciones, fallecimientos o incapacidades físicas, haya quedado la Junta Directiva reducida a un número inferior a cinco miembros en total.
- d. Por voto de censura aprobado de conformidad con lo dispuesto en los estatutos, en ejercicio de los procedimientos de control que ejerce la Asamblea General de Socios dentro de las prácticas de buen gobierno del club.

La duración del mandato de la Junta Directiva es de cuatro años a contar desde su proclamación, pudiendo sus miembros presentarse a la reelección, bien conjuntamente o por separado en otras candidaturas.

La Junta Directiva goza de las más amplias facultades para el gobierno, administración y representación de la entidad, sin más límites que aquellas cuestiones que especialmente estén reservadas a la Asamblea General, como máximo órgano de expresión de la voluntad de los socios.

### 1.3.6 Sistemas de control

El Real Madrid es una institución transparente y comprometida con los principios del buen gobierno corporativo, y especialmente con el principio de rendición de cuentas aplicado sistemáticamente en todos los niveles de la gestión del club. La actividad de control es resultado de un escrutinio permanente de su funcionamiento por parte de órganos ejecutivos internos, de su masa social, de las autoridades e incluso de la opinión pública a través de los medios de comunicación. El órgano ejecutivo interno es la Dirección de Control y Auditoría Interna, que en dependencia directa del presidente del club, define y audita los procedimientos y sistemas de control necesarios para asegurar el máximo nivel de rigor institucional. La masa social ejerce el control a través de la Asamblea de Socios Representantes y de la Junta Directiva. Las autoridades deportivas (federaciones nacionales e internacionales, ligas nacionales y Consejo Superior de Deportes) ejercen también una supervisión permanente de las actividades del club, que también recibe una atención permanente de los medios de comunicación social como expresión de la transparencia del club en la gestión de todas sus actividades.

En su conjunto, los sistemas de control del Real Madrid aseguran su permanente adecuación a los principios de buen gobierno a los que se adhiere sin reservas. El control, la colegiación de las decisiones y la rendición de cuentas se aplican rigurosamente para prevenir que se tomen decisiones arbitrarias y en último caso evitar que alguien pueda tomar decisiones que comprometan el buen nombre y administración del club.

En la temporada 2013-14 se ha producido un avance relevante en esta materia, al entrar en vigor el Modelo de Organización y Gestión del Real Madrid. Este documento responde al estado del arte actual en materia de prevención de los riesgos derivados de la responsabilidad de las organizaciones. El Modelo de Organización y Gestión detalla los protocolos de control existentes en el Club, el sistema de delegación de poderes, el sistema de sanciones y los órganos de vigilancia. De este modo se explicita a toda la organización el modo en que se forma en el Club la voluntad para la toma de decisiones, las atribuciones y responsabilidades siguiendo los procedimientos de aprobación internos, la forma en que se va a vigilar y controlar la correcta aplicación de dichos procedimientos, y por último el sistema de sanciones para los casos en que se actúe de manera irregular, incumpliendo las normativas fijadas por el Club. Todo ello, en unión del Código Ético y el canal de denuncias establecido en el mismo, constituyen un sistema completo de prevención de la responsabilidad penal del Real Madrid como persona jurídica.

El Modelo de Organización y Gestión detalla los sistemas de control existentes en el Club, definiendo las funciones de los órganos implicados en la función de control interno: Asamblea de Socios Representantes, Junta Directiva, Comisión de Disciplina Social, Comisión Ética, Comité Ejecutivo, Comité Económico, Comité de Compras y Dirección de Control y Auditoría Interna.

## 2. La Responsabilidad Corporativa del Real Madrid

### 2.1 Grupos de interés a los que sirve el Real Madrid

#### 2.1.1 Socios

Son socios del Real Madrid Club de Fútbol aquellas personas físicas que, previo cumplimiento de las normas aprobadas por la Asamblea General, ingresen en la entidad, con los derechos y obligaciones contenidos en los estatutos. Los socios son los propietarios del club y como tales son su primer grupo de interés.

#### 2.1.2 Deportistas y árbitros

El objeto social del Real Madrid es el fomento del deporte. Por ello, todos los deportistas, incluyendo en ellos a los árbitros, son un grupo del mayor interés para el club.

#### 2.1.3 Empleados

El Real Madrid, para realizar sus actividades de todo tipo, no solamente precisa de sus deportistas, sino también del resto de empleados que presta sus servicios profesionales a la entidad.

#### 2.1.4 Administraciones deportivas y públicas

Nuestra práctica del deporte implica la relación continua con las administraciones deportivas: federaciones nacionales e internacionales, ligas profesionales en que participamos y Consejo Superior de Deportes. Nuestra actividad económica implica también una relación continua con las Administraciones Públicas: Estatal (Hacienda Pública, Seguridad Social), Autonómica (Comunidad de Madrid) y Municipal (Ayuntamiento de Madrid).

#### 2.1.5 Otros clubes

La práctica deportiva del Real Madrid implica necesariamente la participación en competiciones locales, nacionales e internacionales. Los demás clubes con los que competimos son otro de nuestros grupos prioritarios de interés con los que deseamos formular y cumplir compromisos firmes.

#### 2.1.6 Clientes

Nuestra actividad necesita unos ingresos económicos que proceden de nuestros clientes. Nuestros clientes son tanto empresas como particulares. Entre las empresas figuran cadenas de televisión, patrocinadores, licenciarios, arrendadores de palcos y de instalaciones para celebración de eventos de todo tipo. Los clientes particulares del club son quienes adquieren una entrada para cualquier espectáculo deportivo que organizamos, para la visita a nuestras instalaciones y exposiciones, o los que compran productos con nuestra marca.

#### 2.1.7 Aficionados

Los aficionados son los seguidores de nuestros equipos en las diferentes competiciones en que participamos. El Real Madrid es un club abierto a todos. De entre los aficionados, son grupos de especial interés para el Real Madrid sus peñistas y los seguidores que mantienen una relación directa con el club a través del programa de fidelización Madridistas.

#### 2.1.8 Proveedores

Los proveedores son, también, un grupo de interés estratégico en nuestra cadena de valor, como colaboradores imprescindibles para

incorporar bienes y servicios que cumplan con los parámetros definidos y ayuden a la obtención de los objetivos generales del club.

La gestión de compras y contratación de servicios está regulada a través para normativa y procedimientos internos de conseguir la mejor alternativa de aprovisionamiento posible, optimizando la inversión realizada.

#### 2.1.9 Sociedad

Sentimos también una responsabilidad que deseamos instrumentar en forma de compromisos con la sociedad en general. El Real Madrid es una institución que se debe a la comunidad en la que se inscribe, y de la que recibe mucho apoyo. En correspondencia, el Real Madrid desea comprometerse en la ayuda a los más necesitados y a los proyectos comunitarios en los que sus valores y su experiencia en la práctica deportiva puedan ser útiles.

El Real Madrid también está comprometido con la formación de nuevas generaciones de gestores del deporte que contribuyan al desarrollo de la salud, el ocio y la economía en sus comunidades.

Nuestra vocación de presente y futuro nos hace estar con los más jóvenes y comprometernos con su futuro. Para ello, buscamos que nuestro impacto en el medioambiente no perturbe el disfrute del mismo a que tienen derecho las generaciones futuras.

#### 2.1.10 Medios de comunicación

El club es consciente del interés que despierta en la sociedad y en su opinión pública. Por ello, los medios de comunicación social cumplen un papel esencial del que el Real

Madrid es consciente, por lo que desea comprometerse con ellos como un grupo de interés relevante.

### 2.2 Compromisos del Real Madrid con sus grupos de interés

#### 2.2.1 Socios

El Real Madrid se compromete con sus socios a mantener y potenciar los valores del madridismo, a cumplir los más estrictos estándares de buen gobierno corporativo, a propiciar la participación de los socios por las vías previstas en los estatutos y sobre todo a la permanente búsqueda de logros deportivos, manteniendo unas finanzas saneadas, permanentemente supervisadas con transparencia a través de los sistemas de auditoría y control y bajo el principio general de rendición de cuentas continua y sistemática.

#### 2.2.2 Deportistas

El Real Madrid se compromete con los deportistas y árbitros a abrazar los valores deportivos de juego limpio, respeto y competitividad. Con sus jugadores de todas las categorías el club tiene el compromiso permanente de desarrollar la cantera, potenciar el cuidado de la salud de los deportistas, mantener un estricto cumplimiento de lo acordado en sus contratos, mantener la más alta competitividad para aspirar deportivamente a lo más alto, ofrecer a los deportistas buenas instalaciones, excelentes profesionales técnicos, y visibilidad por presencia en medios de comunicación. Estos compromisos se extienden a quienes han abandonado la práctica profesional del deporte de competición en el club y pertenecen a su Asociación de Veteranos.

### 2.2.3 Empleados

El Real Madrid aspira a ser un excelente lugar en el que trabajar por ofrecer a sus trabajadores empleo fijo y retribuido en condiciones de mercado, respeto a los más estrictos principios de igualdad y fomento de la diversidad, oportunidades de conciliación de la vida profesional con la vida personal y familiar, oportunidades de formación y énfasis en la seguridad y salud laboral.

### 2.2.4 Administraciones deportivas y públicas

El Real Madrid se compromete con las administraciones deportivas al respeto estricto de los principios de juego limpio, colaboración institucional, respeto a la autoridad y participación en todas las instancias de la organización del Deporte. Con relación a las administraciones públicas, el compromiso del Real Madrid se concreta en ser una institución cumplidora plenamente de sus obligaciones en materia fiscal, social y medioambiental, colaborando estrechamente con las autoridades en proyectos comunitarios y especialmente en el orden y seguridad de los espectáculos deportivos que organizamos.

### 2.2.5 Otros clubes

Como competidor deportivo, el Real Madrid ofrece en todas sus actuaciones juego limpio, espíritu competitivo, respeto y colaboración en iniciativas comunes y proyectos solidarios.

### 2.2.6 Clientes

El Real Madrid se compromete con sus clientes a mantener y promover altos están-

dares de calidad e innovación, promoción de la satisfacción del cliente y mantenimiento de procesos profesionales de gestión de reclamaciones.

### 2.2.7 Aficionados

El Real Madrid ofrece a todos los aficionados al deporte su adhesión a los principios de la competición basada en el juego limpio, aportando siempre su mejor esfuerzo para promover los valores deportivos, la transparencia informativa, el respeto y la mayor seguridad en los eventos que organiza. Con aquellos seguidores adscritos al programa Madridista, el Real Madrid mantiene una relación más estrecha facilitándoles información de primera mano, ventajas en la adquisición de productos y servicios del club así como diferentes oportunidades promocionales en empresas de ocio con las que el Real Madrid tiene acuerdos. Igualmente el club se compromete a mantener una estrecha relación con las peñas madridistas establecidas en todo el mundo, en su objetivo compartido de defensa de los colores del Real Madrid y el apoyo a la entidad.

### 2.2.8 Proveedores

La política de selección de proveedores y adjudicación de pedidos y contratos se basa en los principios de ética profesional, publicidad y concurrencia y se realiza de forma transparente, justa y responsable bajo la supervisión del Comité de Compras, estableciéndose relaciones de colaboración con los proveedores y evitando condiciones de pago que pongan en peligro su solvencia. Se establecen vías de comunicación que favorecen la transparencia en la relación comercial y el conocimiento de necesidades mutuas.

Adicionalmente y en la medida de lo posible, se potencia la compra a través de proveedores locales incidiendo en la creación de riqueza en el entorno.

### 2.2.9 Sociedad

El Real Madrid concreta su compromiso con la sociedad a través de la actividad que desarrolla la Fundación Real Madrid, especialmente en la creación y gestión de escuelas de integración y escuelas deportivas, y el apoyo a acciones solidarias, con especial dedicación a los niños, los deportistas en activo y veteranos y los colectivos desfavorecidos.

La Escuela de Estudios Universitarios Real Madrid es otro vehículo de acción social, a través de su labor de formación de los futuros gestores del deporte.

El Real Madrid está también comprometido en materia medioambiental para realizar sus mejores esfuerzos y procurar recursos en materia de reciclaje de materiales y residuos, ahorro y utilización eficiente de la energía y gestión del agua, así como de los cuidados de entornos ajardinados y césped con criterios ecológicos y de sostenibilidad.

### 2.2.10 Medios de comunicación

El Real Madrid asume responsablemente una relación de colaboración basada en la profesionalidad y la transparencia informativa con los medios de comunicación, sin perjuicio del cumplimiento de las normativas de protección de datos e informaciones, y con el reconocimiento de la importante labor que desempeñan los medios de comunicación social.

### 3. Cumplimiento de compromisos en el ejercicio 2013/2014

#### 3.1 Socios

La masa social del Real Madrid está compuesta de 91.730 socios, de los que 66.915 son adultos, 19.522 son socios infantiles y 5.293 son socios con más de 65 años de edad o más de 50 años de antigüedad. De todos los socios 74.109 son hombres y 17.621 son mujeres.

El número de abonados de fútbol es 63.807, todos ellos socios, y el número de abonados de baloncesto es 6.608, de los que 3.326 corresponden a socios, 1.710 a tenedores de Carnet Madridista, y 1.572 a público en general.

Los socios representantes son los socios que componen la Asamblea General, que es el órgano supremo de gobierno del club. Actualmente está compuesta por 2.063 socios, entre los que están incluidos la Junta Directiva, socios de honor, y los cien primeros socios.

La Comisión de Disciplina Social es elegida por la Asamblea General de Socios, a propuesta de la Junta Directiva, teniendo a su cargo la apreciación y calificación de los hechos cometidos y actitudes por los socios del club, que les son denunciados y sometidos a consideración. La comisión se reúne dos veces por semana para estudiar y resolver los asuntos inherentes a sus funciones. Durante la temporada 2013-2014 se han incoado 186 expedientes disciplinarios.

##### 3.1.1. Actos Institucionales con los socios

Asambleas Generales Ordinaria y Extraordinaria de Socios Representantes:

Se celebraron el 22 de septiembre de 2013 y en ellas se aprobaron:

·Liquidación del Presupuesto, la Memoria, el Balance de Situación y las Cuentas de Pérdidas y Ganancias del Real Madrid C. F., así como las Cuentas Anuales Consolidadas con las empresas participadas, correspondientes todas ellas al Ejercicio 2012/2013.

·Presupuesto consolidado de Ingresos y Gastos y del Proyecto de Actividades para el Ejercicio 2013/2014.

·Base imponible de las cuotas de socio para la temporada 2014/2015.

En la Asamblea Extraordinaria se aprobó el balance de actualización a 1 de julio de 2013 del Real Madrid Club de Fútbol, formulados por la Junta Directiva en fecha 4 de septiembre de 2013, en acogimiento a lo dispuesto en la Ley 16/2012 de 27 de diciembre.

##### Entrega de insignias

El pasado 30 de noviembre de 2013, se celebró el acto de entrega de insignias a todos los socios que cumplieron sus 25, 50 y 60 años de afiliación al Club. Se concedieron un total de 1.817 insignias, de las cuales 224 fueron de oro y brillantes, 272 de oro y 1.321 de plata.

El Presidente del Club, D. Florentino Pérez, presidió el acto junto con una representación de la Junta Directiva y acompañado por leyendas del madridismo, lideradas por el Presidente de Honor D. Alfredo Di Stefano.

##### 3.1.2. Actuaciones en materia de gobierno corporativo

El Real Madrid mantiene un firme compromiso con los más elevados y exigentes estándares de buen gobierno corporativo. La Junta Directiva es el órgano al que corre-

sponde de forma directa la administración, gobierno, gestión y representación del club. La Junta Directiva ha mantenido siete reuniones durante la temporada 2013-2014.

El Comité Ejecutivo constituido por el presidente, miembros de la Junta Directiva y ejecutivos del club, elabora los planes de acción y ejecuta las decisiones operativas para alcanzar los objetivos establecidos por la Junta Directiva. Durante la temporada 2013-2014 el Comité Ejecutivo ha mantenido 7 reuniones. El Comité Ejecutivo se ve asistido por un Comité Económico y por un Comité de Compras, ambos constituidos por vocales de la Junta Directiva y ejecutivos del club. El Comité Económico ha mantenido cinco reuniones para supervisar la evolución del ejercicio económico, introducir medidas correctoras y revisar trimestralmente los cierres parciales de cuentas y actualización de las previsiones anualizadas de cumplimiento del Presupuesto Anual del club. El Comité de Compras ha mantenido cinco reuniones, para supervisar y en su caso aprobar las compras de bienes y servicios requeridas para el desarrollo de las actuaciones incluidas en el Presupuesto Anual del club.

Todas las etapas del ciclo presupuestario se ajustan a estrictos estándares de buen gobierno corporativo. El Presupuesto Anual se confecciona con la participación de todas las direcciones del club bajo las directrices estratégicas de la Junta Directiva, que posteriormente aprueba el presupuesto final para someterlo a la aprobación definitiva por la Asamblea de Socios Representantes al inicio de cada temporada.

En la temporada 2013-2014 se ha repetido un año más la realización estricta del ciclo presupuestario. El grado de cumplimiento

del presupuesto ha sido muy satisfactorio, de lo que da fe el excelente resultado económico, cuyo objetivo es el mantenimiento en el largo plazo del equilibrio financiero y la solvencia del club para hacer frente a todas las obligaciones derivadas del desarrollo y cumplimiento de sus objetivos deportivos, siempre bajo el respeto estricto de la normativa aplicable. Todo ello se constata en las Cuentas Anuales del club, que muestran un crecimiento significativo de la cifra de negocios y una clara mejora de la eficiencia, rentabilidad y solvencia.

Las Cuentas Anuales del club correspondientes a la temporada 2013-2014 han sido auditadas externamente por la firma Ernst & Young, y su informe sin salvedades se acompaña al Informe Económico del club de esta temporada. Las Cuentas Anuales del club, una vez aprobadas por la Junta Directiva, son sometidas al escrutinio y aprobación definitiva de la Asamblea de Socios Representantes.

Adicionalmente, la función de auditoría se refuerza en el Real Madrid con la Dirección de Control y Auditoría Interna en dependencia directa del Presidente y Junta Directiva, e independiente del resto de las direcciones del club. Fruto de la labor de esta dirección, se estableció un Manual de Procedimientos, que en la actualidad se compone de 52 procedimientos internos, que establecen la operativa del club en sus procesos internos más importantes. El cumplimiento de dichos procedimientos se asegura a través de la supervisión de la Dirección de Control y Auditoría Interna, que elabora cada temporada un Plan de Auditoría que recoge los trabajos a realizar en dicha temporada. En concreto, durante la temporada 2013-2014 se ha completado la auditoría de varias direcciones del Club (New Media Business,



Aforo y Taquillas, Área VIP, y Patrocinio y Publicidad) siendo revisados un total de 10 procedimientos de dicho Manual con lo que en los últimos ejercicios, se han completado las auditorías de todos los procedimientos internos del club y se ha iniciado otro ciclo de auditorías. Además de estas auditorías, la Dirección de Control y Auditoría Interna ha llevado a cabo otros trabajos como desarrollo e implantación de nuevos procedimientos, actualización y mejora de los procedimientos internos existentes, planteamiento de nuevas aplicaciones informáticas para facilitar la gestión de diferentes procesos, e informes especiales relativos a organización interna, código ético, inventarios de ropa deportiva, gastos de representación y de viajes, responsabilidad corporativa, prevención de riesgos laborales, etc.

Durante esta temporada, la Oficina de Cumplimiento de la LOPD implantada en la temporada 2012/13, ha continuado con la monitorización, seguimiento, mantenimiento y mejora continua de la normativa LOPD. Adicionalmente la firma Deloitte ha llevado a cabo con resultado satisfactorio, la auditoría bienal obligatoria de las medidas de seguridad a aplicar en los ficheros que contienen datos de carácter personal.

Hay que destacar la elaboración de un plan integral de prevención de delitos en el Club en línea con la reforma del Código Penal de 2010, que ha resultado en la publicación del Modelo de Organización y Gestión para la Prevención de Delitos (MPD). Dicho MPD consiste en una recopilación de normas contenidas en los Estatutos Sociales, Manual de Procedimientos, Código Ético, Normativas y Manuales Internos, que aun estando en vigor en el Club, se encontraban dispersas en diferentes documentos y que ahora se integran en un

documento único ajustado al propósito de evitar la responsabilidad penal del Real Madrid en eventuales delitos cometidos por sus miembros en el futuro. El MPD da respuesta a lo establecido en la Ley Orgánica e incluye un sistema de toma de decisiones y delegación de poderes bajo los principios de buen gobierno corporativo, protocolos de control, sistema sancionador y organismos de vigilancia, que junto con el Código Ético y el mecanismo de denuncia previsto en el mismo, dotan al Club de los elementos necesarios para prevenir adecuadamente su responsabilidad penal en caso de incurrir en delito.

Complementariamente al MPD, la Dirección de Control y Auditoría Interna en colaboración con las áreas del Club, ha elaborado el Mapa de Riesgos Penales del Real Madrid. Dicho mapa de riesgos es el resultado del análisis realizado de los tipos de fraude posibles, evaluando tanto su probabilidad de ocurrencia como el impacto que tendría para el Real Madrid. Consecuentemente, cada una de las áreas de gestión ha implantado los correspondientes planes de acción para los riesgos en que cabe margen de nuevas actuaciones de prevención.

### 3.1.3. Servicios de atención e información a los socios

#### Oficina de Atención al Socio

Ofrece un servicio integral de atención personalizada, en la que se han atendido más de 15.000 visitas y más de 18.000 llamadas telefónicas, y vía correo electrónico se han respondido y resuelto más de 13.500 solicitudes de información y gestiones diversas. Asimismo se han llevado a cabo más de 4.800 llamadas telefónicas a socios representantes, y socios para distintos actos como entrega de insignias, firmas, etc.

#### Oficina online de Atención al Socio

Desde ella, se pueden realizar consultas y operaciones sin necesidad de desplazarse a las oficinas del club, sin limitación de horario y con total seguridad y confidencialidad.

Durante la temporada 2013/2014 la Oficina on line ha registrado más de 330.000 visitas de socios, quienes con total comodidad han resuelto sus trámites a través de esta oficina, y suma un total de más de 800.000 accesos desde su puesta en marcha en marzo de 2011.

Oficina de Atención exclusiva a Socios Representantes, donde se tramitan las gestiones solicitadas por dichos socios: solicitud de información, petición de entradas, asistencia a actos institucionales, asistencia a partidos de baloncesto y del Real Madrid Castilla, documentación para la Asamblea General, gestiones en la oficina, etc.

#### Ciudad Real Madrid

Todos nuestros socios y aficionado, previa solicitud pueden visitar las instalaciones de la Ciudad Real Madrid. En la temporada 2013-2014 ha sido visitada por más 2.000 personas.

#### Taquilla de incidencias

Servicio que se presta en días de partido para atender principalmente los casos de aquellos socios que han olvidado, extraviado o les han sustraído la tarjeta de abono. Una vez que se ha identificado al socio, se emite la entrada correspondiente a la localidad del abono que tienen asignada. Durante la temporada 2013/2014 han sido atendidos 5.640 socios.

#### Línea de atención al Socio 902 21 2002

Se atiende exclusivamente a los socios previa identificación con su número de socio y

su número PIN, habiéndose atendido 60.882 llamadas.

#### Boletín electrónico exclusivo para socios

Revista electrónica de periodicidad semanal que ofrece a los socios del Real Madrid las noticias más destacadas del club, vídeos exclusivos, fechas de venta de entradas, los resultados de los partidos de fútbol y baloncesto del fin de semana y rememora a los jugadores de leyenda que hicieron grande nuestro club. Más de 60.000 socios reciben en la actualidad el boletín electrónico en su email, lo que supone un volumen total aproximado de 1.823.153 correos electrónicos enviados.

#### Comunicados a socios

Como complemento a los Boletines electrónicos, desde el Departamento de Socios se envían también por email comunicados a socios con periodicidad variable en función de las necesidades informativas del club y de sus socios. Durante esta temporada se han enviado más de dos millones de emails con información de gran utilidad e interés para el socio, haciendo la comunicación más ágil y eficiente.

#### Mensajes SMS

También durante la temporada pasada, el Club ha intensificado el envío de mensajes a móviles con la última información del Club en cuanto a fechas de compra de localidades, cesión de asiento y otras informaciones relevantes. En total se enviaron más de 780.000 SMS a nuestros socios a lo largo de la temporada.

#### Revista Halamadrid

Envío trimestral a los socios, con toda la actualidad del club.

## 3.2 Deportistas

### Fútbol

En la temporada 2013-2014 el Primer Equipo de Fútbol consiguió su décima Copa de Europa en la final de la UEFA Champions League en Lisboa contra Atlético de Madrid. En su camino hasta la final, el Real Madrid apeó a equipos de la talla de Schalke 04, Borussia de Dortmund y Bayern de Munich.

También conquistó la Copa del Rey, imponiéndose en la final al FC Barcelona, logrando la décimo novena para las vitrinas del club. En la Liga BBVA alcanzó el tercer puesto.

El Real Madrid Castilla fue el vigésimo clasificado de la Liga Adelante, y no logró el objetivo de la permanencia.

El Real Madrid C fue el noveno clasificado del grupo II de la 2ª División B. El descenso del Real Madrid Castilla acarrea el suyo propio hasta la Tercera División, categoría donde se volverá a medir a conjuntos de la Comunidad de Madrid.

El Juvenil A disputó la primera edición de la UEFA Youth League, alcanzando la Final Four de Nyon, cayendo en semifinales ante el Benfica. En competiciones nacionales, se proclamó campeón de la Copa de Campeones tras quedar clasificado primero del grupo V de División de Honor. En Copa del Rey, perdió la final contra el Sevilla en los penaltis.

El Juvenil B y el Juvenil C ganaron sus respectivas competiciones domésticas.

El Cadete B y Alevín A también se proclamaron campeones de sus respectivas ligas.

Los equipos Benjamín A, Benjamín B y

Prebenjamín se proclamaron campeones de sus grupos de Fútbol 7. Hay que destacar el papel de este último, que conquistó la Fase Final del Campeonato Prebenjamín de Madrid.

Durante esta temporada, se han incorporado al Club 71 jugadores, de los cuales 16 corresponden al equipo Prebenjamín.

Mediante la política de colaboración con otras entidades que viene realizando el Real Madrid, se ha fomentado el desarrollo de la actividad deportiva incrementando a 37 el número de Clubes con los que se ha suscrito un convenio de Colaboración.

Cabe destacar que en su afán de mejora, progreso y formación, el Club ha inaugurado la residencia de la cantera en la Ciudad Real Madrid, en la que 50 jugadores utilizan la instalación diariamente.

En el marco del acuerdo que el Club tiene con Sanitas, durante la temporada 2013-14 además de la atención de nuestros jugadores lesionados (atención de urgencia, diagnóstico, tratamiento etc.), se ha desarrollado un plan específico para la prevención de lesiones y el control dietético y nutricional en la Cantera del Real Madrid.

Asimismo, se han realizado controles cine-antropométricos en los equipos superiores como Real Madrid Castilla, Real Madrid C y los tres equipos juveniles, con estos datos y con el seguimiento diario de las costumbres alimenticias además de unas ayudas ergogénicas individualizadas se ha procurado dar a nuestros jugadores las condiciones óptimas para su rendimiento deportivo.

### Jugadores provenientes de la cantera del Real Madrid

Actualmente, hay 84 jugadores en activo formados de la cantera del Real Madrid, de los que 45 juegan en la Liga BBVA distribuidos en 15 clubes: Real Madrid C.F. (9), Atlético de Madrid (4), Real Betis Balompié (3), RCD Espanyol de Barcelona (2), Getafe CF (4), Granada (2), Almería (4), Málaga CF (1), Rayo Vallecano (7), Osasuna (2), Sevilla (1), Elche (3), Levante (1), Real Sociedad (1) y Valencia (1).

En la Liga Adelante 39 jugadores provenientes de la cantera del Real Madrid juegan en 19 Clubes: Alcorcón (4), Eibar (1), Deportivo de la Coruña (2), Córdoba (2), Hércules (3), Girona (2), Lugo (3), Tenerife (1), Recreativo de Huelva (2), Las Palmas (1), Numancia (2), Mirandés (1), Zaragoza (3), Jaén (3), Sabadell (1), Ponferradina (1), Mallorca (1), Sporting (5) y Huesca (1).

Además, fuera de nuestras fronteras, un total de 60 jugadores formados en la cantera del club, actualmente militan en equipos de ligas extranjeras.

Sigue siendo igual de destacada la aportación de nuestra cantera a los diferentes equipos de la selección nacional: a la Sub 21 (5), a la Sub 19 (8), a la Sub 17 (5), y a la Sub 16 (10). Asimismo aportamos jugadores de nuestra cantera a otras selecciones nacionales como Perú, República Dominicana, Bélgica, Rumanía, etc.

### Baloncesto

El Real Madrid comenzó la 2013-2014 disputando un total de seis amistosos de pretemporada, y el XXX Torneo de Baloncesto de la CAM, que ganó al Estudiantes.

La Supercopa Endesa fue el primer título de la temporada en juego y el primero que consiguió nuestro equipo venciendo en semifinales al Bilbao Basket, y en la final el Real Madrid al F. C. Barcelona, siendo elegido MVP de esta competición el jugador Sergio Rodríguez.

El segundo título de la temporada llegaría con la Copa del Rey disputada en Málaga. El Real Madrid tuvo como primer rival al Herbalife Gran Canaria, en semifinales al CAI Zaragoza, y en la final al F.C. Barcelona. Nikola Mirotic fue elegido MVP de esta edición de la Copa del Rey.

En la Liga Endesa, el Real Madrid terminó la Liga Regular como primer clasificado, con un balance de 32 victorias y sólo dos derrotas, estableciendo el mejor registro de la competición desde que se disputa con el actual formato. Además, el equipo logró otro récord de la competición en era ACB con 28 victorias consecutivas.

En cuartos de final de los playoffs por el título el Real Madrid venció al CAI Zaragoza, y en semifinales al Unicaja, perdiendo la final ante el F.C. Barcelona.

En la Euroliga, el Real Madrid contó sus partidos por victorias en la primera fase, llegando la primera derrota en la cuarta jornada del Top 16, lo que puso fin a un inicio histórico de temporada en el que se lograron 31 victorias consecutivas (2 en Supercopa, 16 en Liga Endesa y 13 en Euroliga). Tras eliminar al Olympiacos en los playoffs de la competición, el Real Madrid consiguió su clasificación para la Final Four de Milán junto al CSKA de Moscú, Maccabi de Tel Aviv y F. C. Barcelona. Tras vencer al equipo catalán en semifinales, el Real Madrid perdió en la prórroga de la final frente al Maccabi.

Tras una temporada en la que el equipo disputó las cuatro finales de las cuatro competiciones en las que participó, varios de los integrantes del primer equipo recibieron diversos galardones individuales:

- Sergio Rodríguez fue elegido MVP de la Supercopa Endesa Vitoria 2013.
- Nikola Mirotic fue el MVP de la Copa del Rey.
- La Euroliga reconoció como MVP de la temporada a Sergio Rodríguez, quien junto a Rudy Fernández formó parte del quinteto ideal de la competición.
- Pablo Laso fue designado por la AEEB mejor entrenador de la fase regular de la Liga Endesa, mientras que Nikola Mirotic, Rudy Fernández y Sergio Rodríguez fueron elegidos en el quinteto ideal de esta competición.

#### Jugadores Internacionales

El primer equipo de baloncesto aportó cinco jugadores a las selecciones absolutas participantes en el Mundial de España 2014: Ioannis Bourousis con Grecia y Sergio Rodríguez, Sergio Llull, Rudy Fernández y Felipe Reyes con España. Además, los jugadores del Real Madrid Guillermo Hernangómez y Dani Díez fueron convocados como jugadores invitados en la preparación de este Mundial 2014.

En esta temporada el Real Madrid adquirió los derechos de dos jugadores para el primer equipo (Ioannis Bourousis y Salah Mejri), además de recuperar tras su cesión al Lagun Aro GBC al jugador Dani Díez.

En cantera se adquirieron los derechos de 20 jugadores, repartidos de la siguiente forma: 11 jugadores en el Infantil "B", 3 en

el Infantil "A", 2 en el Cadete "B", 2 en el Cadete "A", 1 en el Júnior y 1 en el EBA.

El segundo equipo de baloncesto, que disputó la Liga EBA, terminó en la tercera posición del Grupo B de liga regular. El equipo se clasificó para los playoffs de ascenso a LEB Plata, en cuya fase de ascenso finalizó como segundo clasificado.

El equipo Júnior se proclamó campeón de la Comunidad de Madrid, campeón de España y campeón del Torneo Júnior de L'Hospitalet. Además fue subcampeón del Torneo Internacional Júnior de la Euroliga. El equipo Júnior fue también campeón del Torneo de Pretemporada de Villaviciosa de Odón.

El Cadete "A" fue campeón de la Comunidad de Madrid y subcampeón España. También fue campeón del III Torneo de Pretemporada Getafe Beta, del VI Torneo de Baloncesto Cadete Villa de Laguna, del Torneo Cadete EA7 Emporio Armani y del II Torneo Mezquita de Córdoba. A su vez, El Cadete "A" fue subcampeón del Torneo U17 Szent István Basketball Cup 2014, disputado en Hungría.

El Infantil "A" logró ser campeón de la Comunidad de Madrid, terminó como tercer clasificado en el Campeonato de España y fue campeón de la Minicopa del Rey disputada en Málaga. Además fue campeón del I Torneo Memorial Javier González Barenys, del XXIV Torneo Infantil Ciutat de L'Hospitalet, del II Torneo Viladecans y del XV Torneo Infantil Olmedo "Ciudad del caballero".

Los equipos Cadete "B" e Infantil "B" lograron los objetivos de formación propuestos a principio de la temporada. El Cadete "B" terminó como primero clasificado de la "A2",

ganando todos los partidos de la fase regular, terminando la como 17º clasificado. Además, se proclamó campeón los torneos IV Torneo de Baloncesto Fundación Leuce-mia y Linfoma, y I Torneo Futuras Estrellas.

Por su parte, el Infantil "B" también ganó todos sus partidos de la fase regular, logrando la primera posición de la categoría "A2" y terminando la temporada como 17º clasificado. Además, se proclamó campeón los torneos IV Torneo Infantil de Pretemporada Getafe Beta, I Torneo de Reyes de Alcobendas, Torneo Fiestas de San Fernando, y Torneo Internacional Preinfantil de Tres Cantos.

Al igual que en la temporada 2012-2013, el Real Madrid logró que el Júnior, Cadete "A" e Infantil "A" se proclamaran campeones regionales en una misma temporada.

#### Jugadores provenientes de la cantera del Real Madrid

Hay que resaltar la participación con el Primer Equipo de Baloncesto tanto en entrenamientos como en partidos de los jugadores Alberto Martín (perteneciente al equipo de Liga EBA), Johnatan Barreiro (perteneciente los equipos Júnior y Liga EBA) y Santiago Yusta (perteneciente a los equipos Junior y EBA).

Adicionalmente hay que destacar que 20 jugadores provenientes de la cantera del Real Madrid han sido convocados por sus respectivas selecciones nacionales:

España U20 (2), Suecia U20 (1), Rumanía U18 (1), Macedonia U18 (1), España U17 (2), España U16 (2), Croacia U16 (1), Eslovenia U16 (1), España U15 (2), España U14 (2), y España U13 (5).

El club continúa una temporada más con la idea de apostar por los jóvenes talentos de la Comunidad de Madrid, ya que su proceso de formación, adaptación y su asimilación de los valores del Real Madrid es más sencillo.

En la temporada 2013-2014 la cantera del Real Madrid mantuvo los convenios firmados en la campaña 2010-11 con el C. B. Pozuelo, siendo hasta la fecha los resultados de estos acuerdos muy satisfactorios.

Durante la temporada 2013-2014 el club concedió becas a 16 jugadores provenientes de otras comunidades y de otros países. A todos ellos se les facilitó el internado en el SEK, uno de los centros formativos más prestigiosos en España en el que los jugadores tenían su residencia y lugar de estudios.

El acuerdo que el club mantiene con Sanitas se ha desarrollado con total satisfacción.

### 3.3 Empleados

Durante la temporada 2013/14 el Real Madrid ha mantenido una plantilla media de 636 cotizantes a la Seguridad Social, de los que 295 son deportistas, 288 son empleados de convenio y 53 son empleados fijos discontinuos. La tasa de temporalidad entre los empleados del club es del 1,46%, ya que el 98,54% de ellos son fijos con contrato indefinido.

Entre los empleados de convenio del club un 37% son mujeres, de las que 40 ocupan puestos de responsabilidad en el club.

La plantilla de empleados no deportistas incluye a trabajadores de 10 nacionalidades diferentes lo que da idea de la internacion-

alización de las actividades del club. En la temporada han disfrutado de baja por maternidad o paternidad 13 empleadas y 4 empleados. También se han producido 2 excedencias por cuidado de hijos menores y 13 reducciones de jornada por guarda legal de hijos menores.

En la temporada 2013/14 han continuado las actuaciones en materia de buen gobierno corporativo dirigidas a la plantilla de empleados. Como resultado de la aparición de novedades legislativas que introducen la responsabilidad penal de las personas jurídicas por las irregularidades cometidas por sus empleados en el ejercicio de sus funciones profesionales, el Club ha diseñado y puesto en vigor las acciones de prevención definidas por los expertos como mejores prácticas para prevenir dicha responsabilidad penal ante cualquier eventualidad. De este modo, se ha realizado un análisis de los riesgos potenciales existentes para el Club en esta materia, asignando planes de acción y equipos de trabajo a los mismos para mantener los más altos estándares de prevención. Igualmente, siguiendo recomendaciones de expertos en prevención de esta clase de riesgos, el Club ha diseñado e implantado el Modelo de Organización y de Gestión del Real Madrid, que constituye una guía de actuación para los empleados al mismo tiempo que la puesta en marcha de mecanismos de control para prevenir con el mayor rigor cualquier actuación irregular.

El Real Madrid ha continuado también con su inversión en formación continua de su plantilla. Esta inversión ha superado los 165.000 euros, distribuidos en 107 acciones formativas dirigidas a 308 asistentes, que

en conjunto han superado las 10.500 horas de formación en la temporada.

En esta materia destacan los programas de formación en integridad, buenas prácticas y prevención del fraude en la competición deportiva, impartidos en colaboración con la Liga de Fútbol Profesional y con la Asociación de Futbolistas Españoles para difundir a todos los niveles en el Club el código de conducta elaborado para entidades deportivas.

También han continuado los planes de prevención de riesgos laborales, que en esta temporada han comprendido reconocimientos médicos enriquecidos con nuevas pruebas diagnósticas para detección precoz de diferentes enfermedades, que se han practicado a un total de 200 empleados, y cursos de formación en prevención de riesgos, extinción de incendios, primeros auxilios, utilización de desfibriladores y seguridad vial. Igualmente, se ha desarrollado una campaña de vacunación contra la gripe, dentro de la cual se han vacunado 51 empleados.

El Comité de Seguridad y Salud, formado por representantes de los trabajadores y de la dirección del club, ha continuado con sus actividades, proporcionando avances notables en los planes de prevención de riesgos para todas las áreas. Dentro de dichos planes de prevención se han realizado simulacros de evacuación en las oficinas del Estadio Santiago Bernabéu y en la Residencia de Jugadores de Cantera de la Ciudad Real Madrid, a fin de poner a prueba los planes de autoprotección diseñados y detectar potenciales mejoras en los protocolos de actuación en caso de emergencia.

### 3.4 Administraciones deportivas y públicas

Durante esta temporada, el Real Madrid ha continuado con su política de cumplimiento puntual de sus obligaciones tributarias y de cotizaciones a la Seguridad Social, encontrándose en todo momento al día en sus obligaciones de pago con las administraciones públicas. Del mismo modo, ha continuado con su colaboración institucional con las administraciones autonómica y local.

#### Fútbol

El Real Madrid está presente en los máximos organismos del fútbol, tanto a nivel nacional como internacional. Destacamos la participación del club en los siguientes organismos:

**UEFA:** El Real Madrid ha tenido durante esta temporada una presencia muy activa en los diversos comités y actividades del organismo europeo especialmente en UEFA Events S. A. cuya representación la ejerce el Presidente, y en el Comité de Competiciones de Clubes representado por el Vicepresidente.

**ECA:** Organismo que engloba a los principales clubes europeos en cuyas asamblea generales, nos representa nuestro presidente, así como otros altos directivos del club. Dentro de los diferentes comités que componen dicho organismo existe un Comité Ejecutivo en el que el club está representado por el Vicepresidente, un Comité de Relaciones Institucionales y un Comité de Competición en los que el Club está representado por dos ejecutivos del Club.

**FIFA:** Nuestro club está representado en el máximo estamento del fútbol por medio del Presidente, en el Comité de Fútbol, y por el

Vicepresidente en el FIFA Player's Status Committee.

**RFEF:** El club ha tenido durante esta temporada una presencia muy activa destacando la participación del Presidente en la Junta Directiva.

**FFM:** El club ha tenido durante esta temporada una presencia muy activa en la Federación de Fútbol de Madrid.

**LNFP:** El club, cuya representación en este organismo ostenta el Director General, ha tenido durante esta temporada una participación muy activa en todas las actividades desarrolladas por este organismo.

### 3.4 Administraciones Deportivas y Públicas Baloncesto

El Real Madrid está presente en los organismos decisivos del baloncesto tanto a nivel nacional como internacional.

**ACB:** En la temporada 2013/14, la ACB celebró las habituales Asambleas Generales y Comisiones Delegadas en las que el Real Madrid estuvo presente, participando muy activamente.

Este año se han puesto sobre la mesa asuntos de vital importancia tanto para la competición como para la propia ACB, como el nombramiento del nuevo presidente ejecutivo de la Asociación, la salida de Bilbao Basket de la Liga Endesa, y el vencimiento del contrato de la ACB con TVE para la retransmisión de los partidos de la Liga Endesa.

**EUROLIGA:** El club se ha incorporado este año al Comité Ejecutivo de la Euroliga ju-

gando un papel muy activo en todas sus reuniones y en las Asambleas Generales que se han celebrado.

En su segundo año de vida, los clubes han mostrado su satisfacción con el sistema de competición aprobado en la temporada 2011/12 en el que se introdujo un Top 16 de dos grupos de ocho equipos en el que se disputan 14 encuentros en lugar de los seis que se jugaban anteriormente. La asistencia al Palacio de los Deportes y las audiencias televisivas así lo corroboran.

También hay que destacar el acuerdo con un nuevo operador televisivo para el Real Madrid en esta competición. Así las cosas, Canal Plus ha retransmitido todos los partidos del Real Madrid en la Euroliga con resultados de mayores ingresos y ahorro de gastos, todos ellos muy satisfactorios para el club.

Otro hito importante es la celebración de la Final Four de 2015 en Madrid, elección que ha sido posible gracias a la estrecha colaboración entre el club y la Comunidad de Madrid.

### COMUNIDAD DE MADRID

El club sigue manteniendo unas excelentes relaciones con la Comunidad de Madrid. Su colaboración con esta institución es más activa que nunca, como demuestra la cesión por parte del gobierno regional del Palacio de los Deportes para la disputa por parte del Real Madrid de sus partidos tanto de la Liga Endesa como de la Euroliga, y la ya mencionada organización de la Final Four de la Euroliga en el año 2015.

Además, el Real Madrid participó como todos los años junto a Asefa Estudiantes en el

Torneo de Baloncesto de la CAM, del que se proclamó vencedor por vigesimoprimer vez.

### CANTERA

Los gestores de la Cantera del Real Madrid están presente en las Federaciones Española y Madrileña de Baloncesto con participación activa en la Asamblea General de la FEB y en diversas reuniones con la Federación Madrileña de Baloncesto a lo largo de todo el año, consiguiendo una mejor comunicación entre el club y estas federaciones así como una dinámica de trabajo más fluida.

### 3.5 Otros Clubes

La relación del Real Madrid con otros clubes se plasma en la participación en torneos y encuentros amistosos.

#### Fútbol

Los diferentes equipos del club han participado en un total de 58 torneos y 198 partidos amistosos.

En estos torneos destacan la Otten Cup en Holanda (Juvenil A), el Torneo de Astillero (Juvenil B), Copa Puskas Suzuki y Mundialito Sub 17 (Juvenil C), Torneo Malbo (Cadete A), Fase Autonómica Copa Coca Cola (Cadete B), Torneo Francisco de Goya (Infantil A), entre otros.

#### Baloncesto

La relación del Real Madrid con otros clubes se refleja en la participación en distintos torneos y encuentros amistosos.

En la pretemporada, el primer equipo disputó un total de seis partidos amistosos, el primero de ellos frente a Cajasol en Córdoba. A continuación, se enfrentó a Valencia Basket y Estudiantes en el Torneo Sportquartets. En la III edición del Torneo

Costa del Sol, el Real Madrid jugó otros dos encuentros y cerró la preparación previa a la temporada en Santiago de Compostela frente a Rio Natura Monbus en partido que sirvió de homenaje a las víctimas del accidente ferroviario de Angrois.

Por su parte, los equipos de la cantera de baloncesto jugaron distintos partidos amistosos y participaron en los torneos más prestigiosos tanto a nivel nacional como internacional, sumando un total de 25.

Entre ellos hay que destacar la participación del equipo EBA en el Torneo de la Comunidad de Madrid y las victorias del Júnior y el Infantil A en los torneos de L'Hospitalet y la Minicopa respectivamente.

### 3.6 Clientes

En la temporada 2013-2014 el Club ha trabajado con más de 700 empresas que han supuesto unos ingresos para el Real Madrid superiores a 225 millones de €. Entre dichos clientes figuran empresas de un gran abanico de sectores de mercado tanto nacional como internacional, que comprenden patrocinadores, licenciarios, fabricantes, cadenas de distribución, operadores, arrendatarios de palcos VIP, etc. Se han gestionado más de 850 contratos de los que más de una tercera parte han sido nuevos acuerdos.

El área de licencias de productos de consumo bien directamente o a través de su licenciario Master ha gestionado una cartera de 127 contratos.

El Área de Patrocinio y Publicidad, encargada de la comercialización y gestión de los activos publicitarios, de los derechos de imagen del club y de sus jugadores y la

organización de las giras de pretemporada, cuenta con más de 60 clientes repartidos por los cinco continentes.

Las alianzas establecidas con los patrocinadores nacionales e internacionales, están permitiendo al Club contar con socios estratégicos que nos permiten acercar la marca Real Madrid a nuestros aficionados repartidos por todo el mundo.

Esta orientación internacional viene reforzada por la organización de una exitosa pretemporada del primer equipo de fútbol con un total de 10 partidos disputados, que además de contribuir positivamente a la buena preparación del equipo, nos permiten apoyar activamente el proyecto de desarrollo internacional. Los países visitados este año han sido Inglaterra, Francia, Suecia, EE.UU y Qatar.

El área de eventos ha contratado acciones con 155 empresas en los días de no-partido con acciones tan diversas como presentaciones de producto, reuniones de empresa, conferencias, cenas de gala, partidos de amateurs, etc. Dentro de los servicios que el Club oferta fuera de su actividad en días de partido destaca la visita al Estadio, el denominado "Tour del Bernabeu" que ha atraído a cerca de 800.000 visitantes en la temporada 2013/2014, 140.000 de los cuales optaron por adquirir servicios adicionales a la visita tales como como La Foto Digital con el fin de recordar su visita a nuestro estadio. La calidad de este servicio ha sido muy elevada.

Con respecto al negocio de tiendas oficiales, a finales de la temporada 2013/2014 el Club a través de su licenciario Master del grupo Adidas, tiene en la actualidad oper-

ando cinco tiendas oficiales: c/ Gran Vía; c/ Carmen; C.C. Las Rozas Village; Aeropuerto terminal T4 satélite y Aeropuerto terminal T4. Estos puntos de venta vienen a sumarse a la ya existente en el Estadio Santiago Bernabéu que acapara un tráfico anual superior a los 2 millones de visitantes.

El Real Madrid ofrece servicios de restauración en su Estadio todos los días del año a través de acuerdos con cuatro empresas de restauración de primer nivel, lo que le permite diversificar la oferta culinaria y de precios. Adicionalmente, el Real Madrid ha inaugurado el Real Madrid Café Dubai, el primero de los restaurantes según el acuerdo de licencia suscrito por el club con un operador en Oriente Medio.

El Área VIP del Real Madrid cuenta con 4.696 butacas distribuidas por todos los anillos del Estadio Santiago Bernabéu y con 500 asientos de baloncesto en el Palacio de los Deportes de la Comunidad de Madrid.

Las plazas VIP del Santiago Bernabéu se distribuyen en 245 palcos, con capacidad de 2.992 butacas, y 1.774 butacas individuales, tanto exteriores como interiores. Además, los cuatro restaurantes del Bernabéu (Puerta 57, Asador de la Esquina, Real Café y Zen Market) se transforman en zonas de hospitalidad en cada partido.

Los 450 clientes de temporada de Área VIP son empresas procedentes de todo tipo de sectores, multinacionales, empresas del Ibex-35, pymes y particulares, entre otros.

Adicionalmente, durante la temporada 2013/14 se han vendido más de 14.000 localidades VIP en partidos específicos.

El modelo de gestión del departamento está basado en la política de precios por butaca y zona. Además, se ha trabajado para dar a conocer los productos VIP internacionalmente y así ampliar la cuota de mercado. Para ello, durante esta temporada Área VIP ha estado presente de forma permanente en IFEMA, participando en las ferias más importantes de carácter nacional e internacional, y se han cerrado acuerdos con agencias de viajes y tour operadores de la región, y en el futuro se estudia reforzar presencia en México, Rusia y China.

Como complemento a todas las acciones con los clientes del Club, el canal RMTV se distribuye en más de 50 países fruto de la colaboración con 10 de los principales operadores mundiales de televisión. En línea con el objetivo de potenciar el contacto con los seguidores del club, se han potenciado tanto la oferta de contenidos, como los servicios de la aplicación oficial del Real Madrid para móviles que cuenta con más de 4.5 millones de descargas en todo el mundo.

### 3.7 Aficionados

#### Oficina de Atención al Público /Servicio a aficionados

Esta nueva oficina que nació para dar servicio de forma específica a nuestros aficionados que no pertenecen al resto de colectivos del Club, Socios, Titulares de Carnet Madridistas y Peñista, ha gestionado un total de más de 59.000 atenciones a través de los distintos canales de contacto. A través del servicio telefónico, en el número 902 32 18 09, tanto mediante sistema automático como por atención personalizada por operador, se atendieron un total de 41.931 registros. A través su nuevo correo electrónico [atencionpublico@corp.realmadrid.com](mailto:atencionpublico@corp.realmadrid.com) se ha dado respuesta a más de 14.800 correos durante este año.

Adicionalmente, los días de partido del primer equipo de fútbol y del RM Castilla y Real Madrid C, se habilita una taquilla de atención al público con atención presencial, donde se han realizado más de 2.300 consultas por parte de nuestros aficionados.

#### Madridistas

El Real Madrid cuenta con 197.000 aficionados activos adscritos al programa Madridistas. Estos aficionados están identificados por el club y mantienen una relación directa con el Real Madrid.

El club mantiene relación también con otro colectivo denominado e-madridista y cuenta con cerca de 200.000 e-madridistas activos.

El Club mantiene un elevado volumen de comunicaciones con ambos colectivos y así a lo largo de la temporada 2013/2014 se han gestionado 192.000 llamadas, se han enviado 665.000 revistas y 16 millones de comunicaciones electrónicas.

#### Peñas

En la actualidad están constituidas 2.267 peñas del Real Madrid, de las que 2.136 son peñas nacionales y 131 peñas extranjeras presentes en 61 países.

A lo largo de la temporada, el Departamento de Peñas ha estado presente y enviado representación institucional a 235 actos de celebración de aniversarios. A destacar que diez peñas han celebrado su 25º aniversario y 3 peñas su 60º aniversario.

Además, en cada uno de los desplazamientos del primer equipo, se convoca a las

peñas de la zona para mantener reuniones y cambiar impresiones y dudas sobre el funcionamiento del Club. En total, y al finalizar la temporada, el Club ha mantenido contacto con más de 500 peñas. Asimismo, todas las peñas que lo han solicitado, han podido conocer y visitar la Ciudad del Real Madrid, recorriendo sus instalaciones.

En cuanto a los partidos disputados en el Estadio Santiago Bernabéu, el Departamento de Peñas se pone en contacto con el Departamento del Área Social del equipo visitante, para invitar a una representación de su afición a una comida de confraternización entre aficiones.

Al finalizar la temporada, el Departamento de Peñas organizó un Torneo de Fútbol 7 en las categorías benjamín, prebenjamín y alevín. Más de 7.000 personas pertenecientes a 143 equipos se dieron cita en la Ciudad del Real Madrid para disfrutar de un fin de semana lleno de madridismo.

### 3.8 Proveedores

Durante la temporada 2013-2014 se han realizado 3.300 gestiones de adquisición de bienes y servicios, incluyendo tanto los correspondientes a gastos operativos como de inversión. La facturación total gestionada se ha situado en el entorno de 86 millones de euros, distribuida entre unos 500 proveedores distintos.

El Comité de Compras ha celebrado cinco reuniones, donde se han aprobado y supervisado las principales compras de bienes y servicios e inversiones que ha realizado el club durante la presente temporada, además de verificar la evolución del presupuesto y su cumplimiento por las diferentes áreas.

Durante la temporada 2013-2014 se han realizado 103 actuaciones de coordinación en materia de prevención de riesgos laborales con empresas proveedoras que han prestado servicio, bien en nuestras instalaciones, bien en otras en las que hemos actuado como promotores, sin ser propiedad del club (Palacio de los Deportes de la Comunidad de Madrid y Pabellón Municipal Valle de las Cañas, sedes de partidos de competición o entrenamiento de nuestros equipos de baloncesto). Todas las actuaciones de coordinación realizadas, han tenido como objeto asegurar que los trabajadores de empresas proveedoras de Real Madrid cumplan con las políticas de protección de la seguridad y de la salud en el trabajo, contenidos en el estatuto de los trabajadores, y fundamentalmente, en la ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, y en R.D. 171/2004.

### 3.9 Sociedad

La acción social del Real Madrid ha centrado sus actividades en la temporada 2013/2014 en las siguientes áreas:

#### 3.9.1 Área Nacional

Las escuelas sociodeportivas de la Fundación Real Madrid continuaron haciendo del fútbol y del baloncesto una excelente herramienta para la transmisión de valores positivos, con la intención clara de crear hábitos deportivos saludables y colaborar con las familias en la formación integral de más de 5.000 niños y niñas con edades comprendidas entre los 5 y 17 años, en un total de 63 escuelas sociodeportivas en diferentes localidades. Estas escuelas cuentan con dos programas de formación dirigidos al profesorado que se han consolidado como proceso de enseñanza:

‘Ellos juegan, nosotros educamos’ y ‘Por una educación Real: valores y deporte’.

Destaca la apertura de 11 nuevos proyectos: seis escuelas sociodeportivas de fútbol en Motril, Jerez de la Frontera, Mazarrón, Buitrago de Lozoya, Tenerife y Villaverde (Madrid); dos escuelas de baloncesto en silla de ruedas; una escuela inclusiva de fútbol para la capacitación de menores con distintas capacidades; una adaptada de baloncesto para personas con discapacidad intelectual profunda y el nuevo proyecto de atención sociodeportiva a los menores del poblado chabolista de ‘El Gallinero’ en Vicálvaro.

Durante los meses de febrero a mayo de 2014, las escuelas sociodeportivas realizaron un torneo interno de fútbol en la Ciudad Real Madrid, y de baloncesto en Arganzuela. Asimismo, en el mes de junio se celebró un torneo nacional con todas las escuelas sociodeportivas de fuera de la Comunidad de Madrid. Hay que destacar que los torneos contaron con jornadas inclusivas en las que los alumnos de todas las escuelas, sin distinción, pudieron participar.

El programa formativo de baloncesto se completó con el desarrollo del VI Campus Inclusivo, donde jóvenes con y sin silla de ruedas compartieron cinco días de convivencia y entrenamiento, jugando juntos y con un objetivo común: disfrutar del baloncesto.

Además en verano de 2013 se celebró el Campus Experience de fútbol, que contó con la participación de más de 1.500 jóvenes de 74 nacionalidades diferentes con edades comprendidas entre los 7 y los 17 años.

#### 3.9.2 Área Social (escuelas para otros colectivos)

Fundación Real Madrid ha extendido su programa a 22 proyectos sociodeportivos de fútbol y a 21 de baloncesto en Centros Penitenciarios de toda España, con más de 1.700 beneficiarios directos. También cuenta con escuelas sociodeportivas en centros de acogida e internamiento de menores; en la actualidad son un total de 8 escuelas que están funcionando con gran éxito en la Comunidad de Madrid, Murcia, Alicante y La Rioja. La Fundación desarrolló además un programa infantil de baloncesto en hospitales, cuyo objetivo es facilitar un ambiente de bienestar y de normalidad entre los niños ingresados de larga duración. Con la incorporación del Hospital General de Alicante, asciende a 7 el número de este tipo de escuelas, donde más de 2.000 menores se han beneficiado a lo largo de la temporada.

Es relevante también el programa de actividad física para personas mayores, que se desarrolla en un total de 4 centros. Más de 450 mayores de 65 años participan en el Programa Madrid con el objetivo de favorecer el mantenimiento de sus cualidades físicas.

#### 3.9.3 Cooperación internacional

La temporada 2013 – 2014 se cerró con 229 escuelas sociodeportivas en 70 países, en las que participan 38.000 niños, niñas y jóvenes, permitiéndoles crecer y formarse con los mejores valores del madridismo: la capacidad de superación, el respeto, el compañerismo o la solidaridad.

En América, el trabajo desarrollado durante esta temporada se ha centrado fundamentalmente en la consolidación de los proyec-

tos existentes en los 23 países donde la Fundación tiene presencia. Se han firmado dos importantes convenios de colaboración que reforzarán nuestros programas en Argentina, Paraguay, Venezuela, Costa Rica y Chile.

Por otro lado, la gran alianza firmada el pasado año entre la Fundación Real Madrid y Microsoft ha marcado también esta temporada el área de América, permitiendo una mejora de las capacidades tecnológicas de los socios locales y beneficiarios en América Latina y Caribe.

Cabe destacar el décimo aniversario de las escuelas sociodeportivas de El Salvador. En la lista de escuelas más antiguas añadimos las de Chile, Argentina y Panamá. Esto demuestra el compromiso de la Fundación Real Madrid y sus socios locales con la población menos favorecida, ofreciéndoles oportunidades de futuro.

En África se consolida la red de escuelas, completándose la cuarta temporada del Proyecto África. Se ha puesto un mayor énfasis en el control de la gestión y en la calidad de los programas. Son ya más de 7.500 los niños y niñas que se benefician del proyecto en las 40 escuelas presentes en 33 países. Destaca la expansión de la disciplina del baloncesto, que facilita la integración de las niñas en el deporte. La Fundación refuerza su compromiso y presencia en África, la vulnerabilidad de sus jóvenes es extrema y la intervención a través del deporte puede marcar la diferencia en sus vidas.

En Oriente Medio se refuerza el objetivo de promover la educación en valores de ciudadanía y paz, la promoción de hábitos de vida saludable y el uso adecuado del tiempo libre. Son 38 escuelas sociodeportivas en 9

países, con un total de 4.608 beneficiarios directos. La implantación de nuevos proyectos se ha visto afectada por circunstancias coyunturales como el conflicto en Siria. Se consolidan las escuelas sociodeportivas de Emiratos Árabes, Kuwait, Jordania, Palestina e Israel. La especial situación de la región motiva que la prioridad siga siendo la promoción de una cultura de Paz a través del deporte. El programa de tecnificación y los clinics son clave en esta región por el especial interés que despierta el fútbol de alto rendimiento, ya que permite la financiación de los proyectos sociales que se desarrollan en la zona para los jóvenes en riesgo de inclusión social.

Europa sigue creciendo y reforzando sus proyectos. Destaca el trabajo en colaboración con la Fundación de la Academia Puskas: homenaje a la gran figura del Real Madrid, Ferenc Puskas, y celebración de la Copa Alma en Hungría.

La escuela sociodeportiva en Lodz (Polonia) nos ha brindado la oportunidad de trabajar con población adulta en situación de desempleo a través de una subvención de la UE como medio de financiación del proyecto en común con la Fundación para el Desarrollo de la Educación y el Deporte (FREIS).

Destacar la firma del convenio con la Universidad de Rostov en Rusia que arranca con fútbol y baloncesto. Disciplinas también impartidas en la escuela sociodeportiva de Vila Real de Santo Antonio (Portugal) y la ya mencionada de Polonia.

Se continúa con una magnífica labor social y de fomento del deporte en las escuelas sociodeportivas de Funchal (Portugal), Italia, Rumanía y Azerbaiyán.

En Asia, destaca tanto el aumento del apoyo ofrecido a Filipinas tras sufrir nuevamente desastres naturales, como el gran convenio firmado con Ministerio de Educación de la República Popular China para introducir el fútbol como disciplina deportiva en los colegios.

No podemos olvidar el magnífico trabajo que realizan los socios locales de la Fundación en India y agradecer al gobierno de Timor Leste su interés en nuestra participación en dos escuelas más en Dili.

#### **3.9.4. Comunicación, eventos y actividades institucionales**

Entre otras actuaciones destacan las tres ediciones del Foro Luis de Carlos: 'Deporte y Discapacidad', 'Ferenc Puskas' y 'El Fútbol en el 7º Arte'; la presentación de los libros del periodista y escritor Enrique Ortego 'Corazones Blancos' y 'La Décima. Reyes de Europa 1956 - 2014'; la fase II de la reforma del Tour del Bernabéu, donde se exponen más de 200 objetos exclusivos y emblemáticos del Real Madrid; los torneos de golf solidarios, cuyos beneficios están destinados al programa de las escuelas sociodeportivas en centros de acogida e internamiento; los torneos de pádel solidarios, en beneficio de los proyectos de las escuelas inclusivas para niños con discapacidad.

El partido de fútbol solidario Corazón Classic Match 2014 en su quinta edición 'Juntos por la Infancia', reunió a varios de los jugadores más relevantes de la historia reciente del Real Madrid y del Inter de Milán: Zidane, Butragueño, Guti, Morientes, Solari, Toldo, Zamorano, Berti o Djorkaeff. Sus beneficios han sido destinados a programas educativos y deportivos en centros de acogida e internamiento para menores.

Gracias a estos fondos se han atendido a 1.400 beneficiarios directos, durante 20 meses, con 73 semanas de actividad mediante 6.500 sesiones de educación sociodeportiva.

#### **3.9.5 Presencia de veteranos**

Es significativa la presencia de veteranos en las actividades de la Fundación, siendo la más importante su participación en el partido solidario Corazón Classic Match 2014 'Juntos por la Infancia', que acogió a los veteranos del Real Madrid C. F. y del Inter de Milán. También su colaboración en las tres ediciones del Foro Luis de Carlos, en los torneos de golf y de pádel solidarios, y en otros eventos institucionales de la Fundación tales como presentaciones, inauguraciones y vistas a escuelas.

#### **3.9.6 Presencia de jugadores**

La Fundación Real Madrid ha canalizado asimismo la presencia de jugadores en distintos eventos. Además de las visitas en navidades a 13 hospitales de la Comunidad de Madrid por parte de los primeros equipos de fútbol y baloncesto, se ha contado con ellos en múltiples actuaciones, entre las que podemos destacar la visita de Illarramendi a la escuela sociodeportiva de la Fundación en Guadalajara; la presencia de Morata en la inauguración de la escuela con la Fundación Carmen Pardo Valcarce; la visita de Rudy Fernández a la Casa de la Almudena en la campaña 'En Navidad ningún niño sin regalo'; Tremell Darden también estuvo en la Casa de la Almudena y además participó en la entrega del 'I Premio Fomentando los Valores en Internet'; Jaycee Carroll y Nacho visitaron la escuela sociodeportiva de baloncesto en silla de Ruedas de la Fundación Real Madrid en San Sebastián de los Reyes; Salah Mejri, embajador del proyec-

to One Team, visitó la escuela adaptada de baloncesto en Majadahonda; Bale visitó a los alumnos del clinic de la Monmouth School galesa en Ciudad Real Madrid.

También cabe destacar la presencia y apoyo a los programas de la Fundación por parte del Presidente, de la Junta Directiva y de ejecutivos como Emilio Butragueño.

#### **3.9.7 Actividad de la Escuela de Estudios Universitarios Real Madrid**

La escuela está presente en trece países -España, Brasil, Chipre, Costa Rica, Ecuador, México, Perú, Chile, Turquía, Alemania, Marruecos, Portugal y Estados Unidos-.

Centrados en las áreas de la salud, el deporte, la gestión y la comunicación, nuestra escuela ofrece trece másteres: Máster Universitario MBA en Dirección de Entidades Deportivas, MBA in Sports Management, MBA in Sports Management Online, Máster Universitario en Gestión del Deporte y el Entretenimiento, Máster Universitario en Derecho Deportivo, Máster Universitario en Marketing Deportivo, Máster Universitario en Comunicación y Periodismo Deportivo, Master's Degree in Sports Marketing, Máster Universitario en Entrenamiento y Nutrición Deportiva, Máster en Dirección de Fútbol, Máster Universitario en Actividad Física y Salud, Máster Universitario en Fisioterapia Deportiva y Máster Universitario en Arquitectura e Infraestructuras Deportivas. Por sus aulas han pasado más de 5.000 estudiantes.

Durante el curso 2013/2014 la Escuela ha impartido los másteres a 213 alumnos en su sede de Madrid, y a 996 en sus doce sedes internacionales. En cuanto a la escuela de Madrid, el 56% de los alumnos procedían



de 36 países, el número más alto desde que se fundó la Escuela en el año 2006. Entre las actividades llevadas a cabo en el curso 2013-2014 conviene destacar el lanzamiento del Máster Universitario en Arquitectura e Infraestructuras Deportivas, y la ampliación de la oferta de las titulaciones en inglés y en la modalidad on-line. En cuanto a los viajes académicos, un año más, nuestros alumnos del MBA Dirección de Entidades Deportivas viajaron a Londres y a Nueva York, siendo acompañados en este segundo viaje por los alumnos del Máster Sports Management y del Máster On Line. En ambas ciudades visitaron las instalaciones deportivas más representativas y se reunieron con los máximos responsables de las organizaciones deportivas más prestigiosas. También, los estudiantes del máster en Gestión del Deporte y el Entrenamiento disfrutaron de una experiencia similar durante su viaje a Miami. Así mismo, nuestros alumnos del Máster en Detección y Desarrollo del Talento en el Fútbol fueron recibidos en su viaje a Holanda por los directores de las academias del Ajax de Ámsterdam y del PSV Eindhoven. Otra actividad que debemos destacar fue la clase maestra que ofreció a nuestros alumnos Jérôme Valcke, secretario general de la FIFA.

Hay que destacar que por primera vez, cada uno de los programas ha contado con un ejecutivo del club como codirector, y que adicionalmente 81 profesionales del Real Madrid han formado parte del claustro de profesores de los diferentes másteres, lo que ha sido altamente valorado por los estudiantes al facilitarles más directamente el aprendizaje de la gestión interna del Club. Asimismo hay que destacar que 90 estudiantes han realizado prácticas en todos los departamentos del club.

En su sexta edición, la Cátedra Real Madrid, dirigida por el Premio Nobel de Literatura, Mario Vargas Llosa, ha concedido diez ayudas a la investigación que ascienden a 50.000 euros. Desde su inicio, la aportación de la escuela a la investigación ha alcanzado los 300.000 euros.

Mención especial merece el hecho de que el ministro de Asuntos Exteriores y Cooperación, José Manuel García-Margallo, fuera el padrino de la VIII promoción de los alumnos de la escuela del Curso 2013/14, cuya ceremonia de graduación, presidida por Florentino Pérez, se celebró el 2 de julio de 2014 en el Estadio Santiago Bernabéu.

### 3.9.8 Acción medioambiental

El Real Madrid, en cumplimiento de su política de sostenibilidad y eficiencia energética, continúa estudiando y realizando acciones encaminadas tanto a la reducción de consumos como a la gestión responsable de sus recursos.

A través de los convenios de colaboración suscritos con entidades de recogida selectiva y coordinada, y de la empresa de limpieza integral, desarrolla todas las necesidades de recogida, transporte y tratamiento de la totalidad de sus residuos, tanto no peligrosos como peligrosos, derivados de su actividad industrial.

Real Madrid mantiene desde 2007 un convenio con Ecoembes España, S. A. para la implantación de recogida selectiva y recuperación de envases ligeros y papel cartón, tanto en el estadio Santiago Bernabéu como en la Ciudad Real Madrid, por el que se ha creado un sistema de recogida, transporte y posterior tratamiento que supera las direc-

trices marcadas por la Unión Europea.

En la temporada 2013-14 y a través de este convenio se han gestionado un total de 725.330 kg de residuos procedentes de nuestras instalaciones, tanto la manzana del estadio Santiago Bernabéu que incluye el Centro Comercial La Esquina del Bernabéu, como en la Ciudad Real Madrid.

De esta cantidad, el 87,5% (634.615 Kg) es material reciclable de envases ligeros, papel y cartón y tan solo un 12,5% de impropios, lo que comparado con las cifras habituales en el conjunto del país, muestra una correcta separación en origen de los residuos.

A lo largo de los siete años de vigencia del Convenio con Ecoembes, se han reciclado más de 3.074 toneladas de envases ligeros y de 652 toneladas de papel y cartón, con los consiguientes beneficios medioambientales en reducción de emisiones de CO2 y consumos de agua y electricidad.

La inversión realizada en los últimos ejercicios en tecnificación y gestión de las instalaciones, y que en el último ejercicio ha superado los 90.000€, sigue generando considerables ahorros en materia de energía eléctrica por la automatización y programación de iluminación (Tecnología LED en cabinas de ascensores y algunas zonas de oficinas, Instalación de detectores de presencia en aseos de zonas VIP y en los aseos de público general) tanto en el Estadio como en la Ciudad Real Madrid

De igual forma, el control de la climatización y la eficiencia de los equipos instalados en ambos complejos no sólo ha tenido como consecuencia un mayor confort de los usuarios, sino que adicionalmente se ha

materializado en ahorro energético. Es el caso de los suelos radiantes de los campos de entrenamiento del primer equipo que utilizan calderas de condensación cuyo consumo es menor que las convencionales, además de trabajar a menores temperaturas de impulsión.

En referencia a los consumos energéticos, más del 60 % del correspondiente a agua caliente es aportado por energía solar térmica, con el consiguiente ahorro de combustible. Además, en esta última temporada se ha realizado al 100% la transición de nuestras instalaciones a gas natural en sustitución de la combustión de gasóleo que era, hasta el momento, la principal fuente de energía.

En relación con el consumo de agua en la Ciudad Real Madrid, materia prima fundamental para el desarrollo de nuestra actividad, el club dispone de un sistema separativo de saneamiento y estación depuradora hasta el tratamiento terciario, alcanzando el nivel de calidad óptimo para su reutilización como agua de riego. Además, y tras la construcción de la infraestructura necesaria, se dispone de conexión a la red de agua reciclada de la ciudad de Madrid. La suma de estos sistemas de reutilización y consumo de agua reciclada, junto con una gestión eficiente y una correcta planificación de los horarios de riego, permite un aprovechamiento óptimo de los recursos hídricos, siendo el 98% del consumo total de riego proveniente de agua reciclada.

Para su puesta en marcha en la próxima temporada, se está terminando de diseñar y planificar un Plan de Concienciación Interna de ahorro energético. Como paso previo a este plan, durante la temporada 13-14 se ha implantado una herramienta de gestión

energética, EDART (Energy Dashboard and Report Tool), que permite detectar las pérdidas e identificar los colectivos y actividades que más energía consumen buscando alternativas para la reducción de consumos.

Todas estas actuaciones están encaminadas a conseguir que el club sea un referente en sostenibilidad y conciencia medioambiental.

### 3.10 Medios de comunicación

La Dirección de Comunicación tiene dos objetivos fundamentales: la comunicación permanente y fluida entre el club y los socios del Real Madrid, y la relación entre el club y los medios de comunicación. Para ello, se sirve de unos canales de producción propios:

#### 3.10.1 Realmadrid.com

Realmadrid.com difunde toda la información institucional, social y deportiva del club. En la temporada 2013/14, la web oficial del club se ha transformado convirtiéndose en una plataforma de difusión multimedia que ha crecido con las versiones de chino, francés y portugués. Después de más de una década de vida, ha modificado su diseño y su estructura para ser más eficiente en la difusión de sus contenidos con la contribución de los nuevos canales de comunicación y redes sociales.

#### 3.10.2 Publicaciones

El club ha editado trece publicaciones, incluyendo las dos memorias anuales del Club y de la Fundación, tanto en papel como online. Entre las revistas de carácter trimestral destaca Hala Madrid, que llega a 215.000 socios y Madridistas, y los boletines Hala Madrid on-line, y e-Madridistas, que se han

enviado a más de 600.000 usuarios.

En cada jornada de Liga BBVA se ha editado un programa de partido, Grada Blanca, con una tirada de 30.000 ejemplares por partido, que se han distribuido en el estadio.

Igualmente, en cada partido de Liga BBVA jugado en el Bernabéu se ha editado un dossier de prensa, del que se imprimen 700 ejemplares para la prensa acreditada.

#### 3.10.3 Realmadrid TV

El canal de televisión oficial del club ofrece a todos sus usuarios la información institucional y deportiva del Real Madrid, fundamentalmente a través de sus servicios informativos.

RMTV está presente en más de 50 países. Emite dos canales 24 horas cada uno con programación propia en español e inglés. La información de actualidad madridista –Informativos y Boletines horarios-, magazines (La Fábrica, Real Madrid Life, Top Goals), debates (La Tertulia, Extratime) y programas (Hoy Jugamos, The Match, 6.75), además de los programas especiales que cubre todos los eventos del club. Una programación que difunde todos los ángulos deportivos, sociales e institucionales del Real Madrid.

#### 3.10.4 Redes Sociales

Las redes sociales son un canal de comunicación entre el Real Madrid y los madridistas de todo el mundo. Durante la temporada pasada la presencia del club en redes, siguió evolucionando en Facebook, Google+, YouTube, Twitter, Instagram, Line, Ren Ren o Tencent, estrenando nuevos canales en China como Weibo con un altísimo crecimiento,

y siendo líderes en nuestro perfil de Instagram logrando ser el primer club deportivo en superar los 3,8 millones de seguidores.

La comunidad del Real Madrid en redes se ha desarrollado hasta alcanzar en agosto de 2014 más de 141 millones de aficionados, lo que ha supuesto un crecimiento de más del 135% respecto a la temporada anterior. La comunicación con nuestra comunidad se realiza habitualmente en español, inglés, chino, japonés y árabe, y adicionalmente en francés e indonesio, para conseguir más vinculación con nuestra audiencia en todo el mundo.

Los perfiles del club en redes sociales se han convertido en una fuente de vinculación a través del sentimiento madridista, que se ha potenciado gracias a la optimización de los momentos de máximo interés como la victoria en Copa del Rey o el camino hasta la consecución de La Décima. La prescripción es fundamental, y por eso ha sido imprescindible acercarse a nuestra comunidad con contenidos exclusivos e inmediatos que generan vinculación y, como resultado de ello, expansión.