



Real Madrid

# Informe de Responsabilidad Corporativa

2015 - 2016





# Ejercicio 2015/2016

## 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 y Política de Transparencia 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 2015/2016

- 3.1 Socios
- 3.2 Deportistas
- 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



Las 11 Copas de Europa del Real Madrid C. F. en la Sala de Juntas del estadio Santiago Bernabéu.

## 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 patrimonio 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

**ESPIRITU 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 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 con 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 transparencia, 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 transparencia, 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, transparente, 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 Escuela Universitaria 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 Universitaria 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 universitaria para transmitir a futuras generaciones de gestores el legado del conocimiento acumulado en sus 114 años de historia.

#### 1.2 Sostenibilidad en el Real Madrid

El 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 y transparencia, 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 y Política de Transparencia del Real Madrid

##### 1.3.1 Estructura social

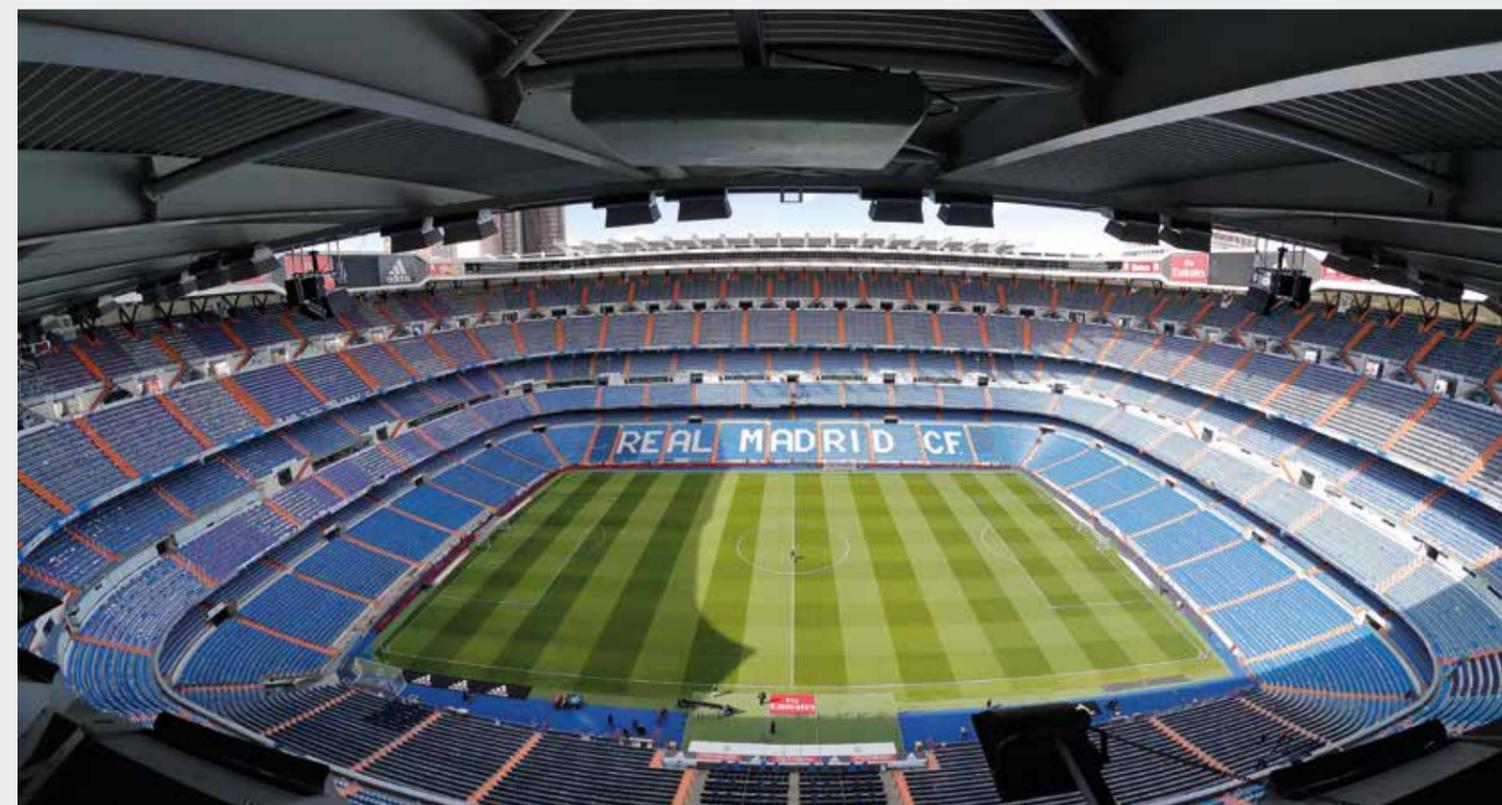
El Real Madrid Club de Fútbol es una entidad deportiva privada sin ánimo de lucro formada por sus socios con los objetivos de fomento y práctica del deporte que se establecen en sus Estatutos Sociales.

##### 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 y transparencia se aplica sistemáticamente 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

Estadio Santiago Bernabéu.



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 confor-

mación 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 la supervisión de la administración y, en última instancia, del Comité Económico.

### 1.3.3 Política de transparencia del club

El Real Madrid adopta plenamente los compromisos de rendición de cuentas, publicación de datos relevantes y exposición abierta de sus actuaciones corporativas. Por ello ha venido implantando, a lo largo de los últimos años, una política integral de transparencia que ha culminado en la web <http://www.realmadrid.com/sobre-el-real-madrid/el-club/transparencia>, portal que publica el máximo de datos institucionales, económicos, organizativos y contractuales previstos por estándares nacionales e internacionales, como la Ley 19/2013 de Transparencia, información pública y buen gobierno, o los indicadores INFUT de Transparencia Internacional. La Política de transparencia forma parte de las más amplias de responsabilidad corporativa y buen gobierno, se complementa con el Código Ético y los programas de control que garantizan la prevención de incumplimientos, y se culmina con los sistemas de calidad y participación de grupos de interés.

### 1.3.4 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.

### 1.3.5 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.

### 1.3.6 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.

Estadio Santiago Bernabéu durante un partido de Liga.



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.

### 1.3.7 Sistemas de control

El Real Madrid, como se ha expuesto, 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 y transparencia 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



El Real Madrid celebra la Champions League en Cibeles.

comprometan el buen nombre y administración del club.

El Real Madrid tiene implantado un Modelo de Organización y Gestión para la Prevención de Delitos desde el 1 de abril de 2014 que está publicado en la intranet del club, y por tanto conocido por todos los empleados del club.

El Modelo de Organización y Gestión del Real Madrid C. F. integra, en un documento único ajustado a estándares de buen gobierno, las normas contenidas en los Estatutos Sociales, el Código Ético, el Manual de Procedimientos, las Normativas y Manuales, y el Informe de Responsabilidad Corporativa del Club.

El Modelo de Organización y Gestión incluye un sistema de toma de decisiones y delegación de poderes bajo principios de buen gobierno corporativo, protocolos de control 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 y sancionar adecuadamente su responsabilidad en la lucha contra todo tipo de irregulari-

dades, tanto las genéricas como estafa o fraude, como las específicas del sector del deporte como apuestas ilegales, amaño de partidos, doping, fraude en la competición, racismo, xenofobia, acoso y violencia en el deporte, respaldando el más firme posicionamiento del Real Madrid en la lucha contra todas las lacras mencionadas que amenazan al deporte.

El Modelo de Organización y Gestión del Real Madrid define cómo se forma la voluntad y se toman las decisiones en el club a través de órganos colegiados que aseguran análisis, debate y reflexión en equipo antes de tomar decisiones. Los procesos de gestión están minuciosamente definidos, explicitando los pasos necesarios y la autorización de los directores intervinientes. Esos procesos quedan también reflejados en flujos de trabajo (*workflows*) informatizados, que recogen las autorizaciones y aprobaciones definidas para cada tipo de gestión, de modo que las decisiones están validadas por los niveles de dirección autorizados y los procesos son plenamente trazables y quedan documentados a efectos de registro, control y auditoría. Del mismo modo, la firma de documentos sigue estrictos procedimien-



Vista aérea del estadio Santiago Bernabéu.

## 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 cum-

tos de validación y registro para asegurar el cumplimiento permanente de la política de apoderamientos del club y la trazabilidad de todas las operaciones.

Un apartado fundamental del Modelo de Organización y Gestión del Real Madrid es la identificación de los riesgos penales del club que, juntamente con el análisis de probabilidad de ocurrencia e impacto de cada uno de ellos y sus correspondientes planes de prevención y planes de acción, constituyen la Matriz de Riesgos Penales del Real Madrid. De dicho análisis se deriva igualmente el Mapa de Riesgos Penales del club, en el que se representa cada riesgo según la probabilidad de ocurrencia (baja, media, alta), y su impacto (leve, moderado, alto). La Dirección de Control y Auditoría Interna del club hace un seguimiento sistemático de los planes de acción establecidos para minimizar la probabilidad de ocurrencia e impacto de cada riesgo señalado.

En esta última temporada, el Real Madrid ha puesto en marcha en cooperación con la firma Deloitte un proyecto para la implantación de un nuevo marco de seguridad de la

información para disponer de unas políticas claras sobre el manejo de la información, y los necesarios controles de seguridad, todo ello como medida preventiva eficaz, que facilitará la reducción de estos riesgos del club.

Con este proyecto se incrementará la eficacia de las acciones de prevención y detección de posibles delitos informáticos, así como la incorporación de nuevos mecanismos de cumplimiento del modelo de seguridad de la información.

Otro avance sustancial en cuanto a sistemas de control es la culminación de la Política de transparencia, en la que se ha querido ir más allá de las necesidades de cumplimiento legal establecidas por la Ley 19/2013 de Transparencia, publicando incluso la totalidad de datos e indicadores exigidos en el INFUT o índice establecido por la organización Transparencia Internacional España. Ello permite y activa un continuo escrutinio social a partir de la publicación permanente y actualizada de datos relevantes del club, elevando su nivel interno de autoexigencia y promoviendo la excelencia en los sistemas de control.

plan 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 de normativas, sistemas de control y procedimientos internos para conseguir la mejor alternativa de aprovisionamiento posible, optimizando la inversión realizada.

### 2.1.9 Sociedad

Sentimos también una responsabilidad que deseamos instrumentalizar 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 que desempeñan los medios de comunicación social.

## 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 y transparencia, a propiciar la participación de los socios por las vías previstas en los estatutos y sobre todo a la constante 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, de

buen gobierno corporativo y transparencia, 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 estándares de calidad e innovación, promoción de la satisfacción del cliente, mantenimiento de procesos profesionales de gestión de reclamaciones y valoración y mejora continuada de los servicios.

Escudo del Real Madrid en el palco de honor del estadio Santiago Bernabéu.



### 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 máximo 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

El Real Madrid tiene el firme compromiso de desarrollar políticas de compras responsables que vinculen a los proveedores en el cumplimiento de los estándares aplicables en materia de derechos humanos, ética y cuidado medioambiental.

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. El objetivo de esta política de compras es cumplir los objetivos del club según la normativa y procedimientos establecidos.

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 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.

De todo ello el club rinde cuentas, entre otras vías, a través de su Portal de Transparencia, en el que, entre otros muchos datos, el Real Madrid informa de sus compromisos éticos y de valores y de la gestión de los mismos.

### 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 social, sin perjuicio del cumplimiento de las normativas de protección de datos e informaciones, y con el reconocimiento de la importante labor que desempeñan.



Los campeones de Europa son aclamados por los aficionados en los alrededores de la Plaza de Cibeles.



### 3. Cumplimiento de compromisos en el ejercicio 2015/2016

#### 3.1 Socios

La masa social del Real Madrid está compuesta de 91.671 socios, de los que 66.560 son adultos, 19.764 son socios infantiles y 5.347 son socios con más de 65 años de edad o más de 50 años de antigüedad. De todos los socios 73.143 son hombres y 18.528 son mujeres.

El número de abonados de fútbol es 62.388, todos ellos socios, y el número de abonados de baloncesto es 7.714, de los que 3.894 corresponden a socios, 2.287 a tenedores de carnet Madridista y 1.533 a público 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 2.103 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 2015/2016 se han incoado 664 expedientes disciplinarios y han sido ratificados un total de 299 expedientes. Asimismo se han iniciado 797 expedientes disciplinarios por reventa organizada, que están pendientes de resolución.

#### 3.1.1. Actos institucionales con los socios

Asamblea General Ordinaria de Socios Representantes:

El 19 de septiembre de 2015 se celebraron las Asambleas Generales Ordinaria y Extraordinaria, en las que se aprobaron los siguientes puntos:

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 2014/2015.

Presupuesto consolidado de Ingresos y Gastos y del Proyecto de Actividades para el ejercicio 2015/2016.

Base imponible de las cuotas de socio para la temporada 2016/2017.

Ratificación, en su caso, del nombramiento efectuado por la Junta Directiva de un miembro (elegido entre los suplentes ratificados en la Asamblea General de Socios Representantes celebrada el 30 de septiembre de 2012) de la Junta Electoral para el periodo comprendido hasta el 28 de marzo de 2017, a los efectos de cubrir la vacante producida.

#### Entrega de insignias

El pasado 19 de diciembre de 2015 se celebró el acto de entrega de insignias a todos los socios que cumplieron 25, 50 y 60 años de afiliación al club. Se concedieron 835 insignias, de las cuales 128 fueron de oro y brillantes, 289 de oro y 418 de plata.

El presidente del club, Florentino Pérez, presidió el acto junto con una representación de



Francisco Gento, acompañado por Florentino Pérez, en el acto de cesión al club su patrimonio histórico deportivo.

la Junta Directiva y acompañado por leyendas del madridismo.

#### Elecciones a Socios Representantes

El pasado 22 de febrero de 2016, se convocaron elecciones a Socios Representantes en las Asambleas Generales por el periodo 1 de julio de 2016 a 30 de junio de 2020.

Al haberse presentado en la mayoría de los millares más de 29 candidatos, excepto en la fracción que fueron 21, el pasado 24 de abril de 2016 se celebró la votación para elegir los representantes exigidos en esos millares.

El total de socios elegidos fue de 1.993.

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

El Real Madrid mantiene un firme compromiso con los más elevados y exigentes estándares de buen gobierno corporativo y transparencia. La Junta Directiva es el órgano al que corresponde de forma directa la administración, gobierno, gestión y representación del club. La Junta Directiva ha mantenido ocho reuniones durante la temporada 2015-2016.

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 2015-2016 el Comité Ejecutivo ha mantenido 14 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



Plano general de la Asamblea de Socios Representantes del Real Madrid.

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 2015-2016 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 2015-2016 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 54 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 2015/2016 se ha completado la auditoría de varias direcciones del club (Administración de Fútbol, Compras y Servicios Generales y Área VIP), y como consecuencia de dichas auditorías y de la evolución de las actividades del club, se han actualizado tres procedimientos del Manual de Procedimientos.

Además de las auditorías indicadas, la Dirección de Control y Auditoría Interna ha llevado a cabo otros trabajos como el desarrollo e implantación de nuevos procedimientos, control de la morosidad y medidas a adoptar, 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, responsabilidad corporativa, 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.

En cuanto al Modelo de Organización y Gestión para la Prevención de Delitos (MPD) implantado en la temporada 2013/14, la Dirección de Control y Auditoría Interna ha vuelto a realizar una auditoría de todas las áreas del club para verificar la eficacia del MPD, siendo el resultado satisfactorio. Asimismo el club, a petición de la Dirección de Control y Auditoría Interna, ha aprobado la externalización de la función de Supervisión y Evaluación Continua del MPD para cumplir con los principios de objetividad e independencia.

Respecto al cumplimiento de la Ley de Transparencia, durante esta temporada se ha continuado el impulso realizado en la temporada pasada actualizando de forma permanente el Portal de transparencia del club, que activa la rendición de cuentas en los ámbitos más sensibles al escrutinio público marcados por la Ley de Transparencia y los estándares internacionales. El portal

recoge amplísima y detallada información económica y financiera, de contratos, de retribuciones, de compromisos éticos y de valores, o de gestión y servicios, yendo mucho más allá de las prescripciones y normativas.

El Real Madrid alcanzó la primera posición, con la máxima puntuación de 100 puntos sobre 100, en la última auditoría realizada en julio de 2015 por la entidad Transparencia Internacional España, que evaluó a los 42 clubes de Primera y Segunda División en 60 indicadores que miden la publicación de los datos más relevantes sobre organización, gestión corporativa, relaciones con socios y aficionados, finanzas y contratos.

### 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 14.000 visitas y más de 13.000 llamadas telefónicas, y vía correo electrónico se han respondido y resuelto más de 14.000 solicitudes de información y gestiones diversas. Asimismo se han llevado a cabo más de 4.000 llamadas telefónicas a socios representantes, y socios para distintos actos como entrega de insignias, firmas, etc.

Dentro de la Oficina de Atención al Socio se encuadra la 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.

### Oficina on-line 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 2015/2016 la Oficina on-line ha registrado más de 380.000 visitas de socios, quienes con total comodidad han resuelto sus trámites a través de esta oficina.

### Ciudad Real Madrid

Todos nuestros socios y aficionados, previa solicitud, pueden visitar las instalaciones de la Ciudad Real Madrid. En la temporada 2015/2016 ha sido visitada por más de 3.000 personas.

### Taquilla de incidencias

Es un 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 tiene asignada. Durante la temporada 2015/2016 han sido atendidos 5.200 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. Se han atendido 36.190 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 balon-

cesto del fin de semana, etc. Más de 73.000 socios reciben en la actualidad el boletín electrónico en su email, lo que supone un volumen total aproximado de 2.350.000 correos electrónicos enviados.

### Comunicados a socios

Como complemento a los boletines electrónicos, desde el Departamento de Socios se envían también por email comunicados a los socios con periodicidad variable en función de las necesidades informativas del club y de sus socios. Durante esta temporada se han enviado más de 5.750.000 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 441.000 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

La temporada 2015/2016 quedará grabada para siempre en la historia del club blanco. El Real Madrid conquistó la undécima Copa de Europa y siguió aumentando la leyenda del equipo más laureado del Viejo Continen-

te. Una trayectoria inmaculada en el torneo, en el que sólo se encajaron 6 goles en 13 partidos y se marcaron 28, llevó al equipo a la gran final de Milán, que reeditaba el choque vivido solo dos años atrás en Lisboa. El equipo dirigido por Zidane batió de nuevo al Atlético de Madrid, esta vez en la tanda de penaltis, para llevar una nueva Champions League a las vitrinas del club.

Cristiano Ronaldo fue clave una vez más en la consecución del título al marcar 16 tantos y terminar por quinta edición, cuarta consecutiva, como el máximo goleador de la Champions League. En el cómputo general de la temporada, el luso marcó 51 goles en 48 partidos y superó por sexto año consecutivo la barrera de los 50 tantos para un total de 365 goles en 349 partidos con la camiseta madridista. En la Liga se alcanzó el subcampeonato. Tras un tramo final de temporada sensacional, el equipo estuvo a punto de conquistar el título. En la Copa del Rey, el equipo disputó los dieciseisavos de final.

El Real Madrid Castilla se proclamó campeón del Grupo II de la 2ª División B después de conseguir los mejores números de los 80 equipos de toda la categoría. En los playoff no pudo completar su buena temporada al ser superado por el UCAM Murcia y el Lleida en las dos rondas que dispuso para tratar de ascender a Segunda División.

El Juvenil A se proclamó subcampeón de la Copa del Rey de la categoría en su cuarta final consecutiva en esta competición. En la UEFA Youth League se clasificó para su segunda Final Four, de las tres ediciones disputadas, firmando un gran torneo en el que llegó hasta las semifinales. En la competición doméstica quedó en la tercera posición del Grupo V de División de Honor. El Juvenil B y el Juvenil C ganaron sus respectivas competiciones domésticas. El segundo conquistó además el Mundialito de Clubes sub-17.

El Cadete A, Cadete B e Infantil A también se proclamaron campeones de sus respectivas ligas.

Cristiano Ronaldo besa el trofeo de la Champions League sobre el césped de San Siro.



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 por cuarto año consecutivo.

Durante esta temporada, se han incorporado al club 65 jugadores, de los cuales 15 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 39 el número de clubes con los que se ha suscrito un convenio de colaboración.

En su tercera temporada, la residencia de la cantera de la Ciudad Real Madrid ha pasado de 73 a 86 jugadores, 68 de fútbol y 18 de baloncesto, que utilizan la instalación diariamente.

En el marco del acuerdo que el club tiene con Sanitas, durante la temporada 2015-16

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 cineantropométricos en los equipos superiores como Real Madrid Castilla y Juvenil A. 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.

Con objeto de promover el juego limpio y luchar contra el fraude de cualquier tipo, el Real Madrid ha colaborado para impartir en la cantera y personal asociado los cursos de la LFP sobre integridad, y se ha dispuesto la documentación de dicho curso en la intranet corporativa para conocimiento de todo el personal. Además se han impreso carteles y folletos en apoyo al fútbol sin violencia y la práctica del juego limpio.

#### El Real Madrid Prebenjamín, campeón de Madrid.



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

Durante la temporada 2015/16, hubo 92 jugadores en activo formados en la cantera del Real Madrid inscritos en la Primera y Segunda División de la Liga. De ellos 44 jugaron en la Primera División pertenecientes a 16 clubes: Real Madrid (9), Rayo Vallecano (5), Sporting de Gijón y Granada (4), Atlético de Madrid, Deportivo y Valencia (3), Eibar, Espanyol, Getafe y Málaga (2), Barcelona, Betis, Las Palmas, Real Sociedad y Villarreal (1).

En la Segunda División jugaron 48 futbolistas provenientes de la cantera del Real Madrid, pertenecientes a 20 clubes: Ponferradina (6), Girona y Zaragoza (5), Alavés y Alcorcón (4), Huesca (3), Almería, Córdoba, Llagostera, Mallorca, Nástic de Tarragona y Numancia (2), Albacete, Elche, Leganés, Mirandés, Osasuna, Oviedo, Tenerife y Valladolid (1).

Adicionalmente, fuera de nuestras fronteras, 57 jugadores formados en la cantera del club, militaron 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 (1), a la sub-19 (7), a la sub-17 (6), y a la sub-16 (9). Asimismo aportamos jugadores de nuestra cantera a otras selecciones nacionales como Austria, Noruega, Francia, China, Holanda, Marruecos, Argentina, México, etc.

#### Baloncesto

El Real Madrid comenzó la 2015-2016 disputando cuatro partidos amistosos de pretemporada.

Como campeón de la Euroliga, el equipo blanco disputó la Copa Intercontinental frente al Bauru brasileño, conjunto al que derrotó por mejor diferencia de puntos tras la disputa de dos encuentros en Sao Paulo, proclamándose campeón de este torneo.

La Supercopa Endesa fue la primera competición de la temporada. Se disputó en Málaga y en ella el Real Madrid quedó eliminado en semifinales al perder contra Unicaja.

El segundo título de la temporada llegó con la conquista de la Copa del Rey disputada en La Coruña. El Real Madrid tuvo como primer rival a Montakit Fuenlabrada, en semifinales a Laboral Kutxa Baskonia, y en la final a Herbalife Gran Canaria. Gustavo Ayón fue elegido MVP de esta edición de la Copa del Rey.

En la Liga Endesa, el Real Madrid terminó la Liga Regular como segundo clasificado, con un balance de 29 victorias y cinco derrotas.

En cuartos de final de los playoffs por el título el Real Madrid venció a UCAM Murcia CB por 2-1, y en semifinales a Valencia Basket por 3-1. En la final, se enfrentó por quinto año consecutivo al F. C. Barcelona Lassa, equipo al que derrotó por 1-3. Con este triunfo el equipo blanco sumó su 33º título de Liga. Además, Sergio Llull fue galardonado con el MVP de la final.

En la Euroliga, el Real Madrid obtuvo la cuarta plaza del Grupo A en la primera fase con un balance de cinco victorias y cinco derrotas. En el Top 16, nuestro equipo se alzó con la cuarta posición del Grupo F con siete partidos ganados y siete perdidos.

Fenerbahçe, campeón del Grupo E, fue nuestro rival en los playoffs de la competición, y se impuso por 3-0.

Tras una temporada en la que el Real Madrid disputó las finales de la Copa del Rey y de la Liga Endesa algunos integrantes del primer equipo recibieron diversos galardones individuales:

- Gustavo Ayón fue el MVP de la Copa del Rey.
- Sergio Rodríguez fue elegido en el quinteto ideal de la Liga Endesa.
- Sergio Llull fue el MVP de la final de la Liga Endesa.

### Jugadores internacionales

Cinco jugadores del primer equipo de baloncesto fueron incluidos en las convocatorias de la selección española (Sergio Llull, Sergio Rodríguez, Rudy Fernández, Felipe Reyes y Willy Hernangómez), uno en la lituana (Jonas Maciulis), uno en la senegalesa (Maurice Ndour), dos en la argentina (Andrés Nocioni y el jugador cedido en el UCAM Murcia Facundo Campazzo) y uno en la brasileña (Augusto Lima).

En esta temporada el Real Madrid adquirió los derechos de cinco jugadores para el primer equipo (Jeffery Taylor, Trey Thompkins, Maurice Ndour, K. C. Rivers y Lima). Hernangómez regresó al Real Madrid tras permanecer cedido durante dos tempora-

das en Baloncesto Sevilla y Luka Dončić pasó a formar parte de la primera plantilla de manera definitiva. Los siguientes jugadores en edad sénior permanecieron cedidos en otros clubes: Facundo Campazzo en UCAM Murcia C.B.; Álex Suárez en el Dominion Bilbao Basket; Emanuel Cate de Baloncesto Sevilla y Jonathan Barreiro en el Club Ourense Baloncesto.

En cantera se adquirieron los derechos de 20 jugadores, repartidos de la siguiente forma: 12 jugadores en el Infantil B, dos en el Infantil A, dos en el Cadete B, tres en el Cadete A y uno en el Júnior.

El segundo equipo de baloncesto, que disputó la Liga EBA, terminó en la sexta posición del Grupo B de liga regular.

El equipo Júnior se proclamó campeón del Torneo Júnior de L'Hospitalet, disputó la final del Campeonato de España, fue subcampeón de la Comunidad de Madrid y jugó el Torneo Internacional Júnior de la Euroliga, que terminó como tercer clasificado. Felipe dos Anjos fue galardonado con el MVP del Torneo de L'Hospitalet y también fue incluido en el quintero ideal de esta competición.

El Cadete A fue campeón de la Comunidad de Madrid y finalizó quinto en el Campeonato de España. También ganó el XVIII Torneo de Baloncesto Villa de la Orotava, el Torneo U16 Szent István Basketball Cup 2016, disputado en Hungría, el XIII Torneo Nacional Cadet de Bàsquet del Genovés, el IV Torneo Adif Mezquita, la Novipiú Europe Cup 2016 que se disputó en Turín y la Zrenjanin Basketball Cup 2016 jugada en Serbia. Usman Garuba fue designado MVP de la Final Four de Madrid.



El rey Felipe VI recibió al Real Madrid en el Palacio de la Zarzuela y participó en el tradicional selfi de Sergio Llull.

El Infantil A se proclamó campeón de la Comunidad de Madrid, campeón de la Minicopa Endesa disputada en La Coruña y campeón de España de clubes. Además, fue campeón del XXVI Torneo Infantil Ciutat de L'Hospitalet. Boris Tisma fue designado MVP Torneo de Hospitalet, Usman Garuba MVP de la Minicopa, Pablo Rodrigo fue el MVP de la Final Four de Madrid y Usman Garuba de nuevo se llevó el MVP de la final del Campeonato de España, el galardón de máximo reboteador del torneo y también el MVP global del Campeonato de España.

Los equipos Cadete B e Infantil B lograron los objetivos de formación propuestos a principio de la temporada.

El Cadete B finalizó la fase regular de la A2 como primer clasificado, terminando la temporada en el decimoséptimo lugar, que es el mejor resultado posible en esta categoría. Además, se proclamó campeón del VI Torneo de Baloncesto Fundación Leucemia y Linfoma y del Torneo Comarca Gúdar - Javalambre.

Por su parte, el Infantil B también obtuvo la primera posición de la categoría A2 terminando la temporada, al igual que el Cadete B, como 17º clasificado. Además, se proclamó campeón del II Torneo Pre infantil de Castelldefels y del Torneo Ciutat de Viladecans 2016.

### 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 Dino Radoncic, Daniel de la Rúa y Samba Ndiaye (pertenecientes al equipo Júnior-EBA).

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

Montenegro absoluta (1): Dino Radoncic; España U18 (1): Ignacio Ballespín; Serbia U18 (1): Mihailo Jovicic; España U17 (2): Acoydan McCarthy y Francisco Salvador; España U16 (3): Usman Garuba, Carlos Unanue y Diego de



El Real Madrid Infantil A se proclamó campeón de España, de la Minicopa y de Madrid.

Blas; Serbia U16 (2): Mario Nakic y Lazar Zivanovic; Gran Bretaña U16 (1): Kareem Queeley; España U15 (3): Jorge Mejías, Jorge Viejo y Rubén López de la Torre; Croacia U14 (1): Boris Tisma; España U13 (3): Eshete Calvo, Carlos Santiago y Diego Maganto y España U12 (2) Ab Sediq Garuba y Juan Núñez.

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 2015-2016 la cantera del Real Madrid inició un acuerdo de colaboración con el C. B. Las Rozas, siendo los resultados de estos acuerdos muy satisfactorios hasta el momento.

Durante la temporada 2015-2016 el club concedió becas a 17 jugadores provenientes de otras comunidades y países. A todos ellos se les facilitó el internado en la Ciudad Real Madrid y escolarización en el SEK, uno de los centros formativos más prestigiosos en España.

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

### 3.3 Empleados

Durante la temporada 2015/16 el Real Madrid ha mantenido una plantilla media de 695 cotizantes a la Seguridad Social, de los que 322 son deportistas. La tasa de temporalidad entre los empleados del club es del 0,33%, ya que el 99,67% de ellos son hijos con contrato indefinido.

Hay que destacar que el club cumple escrupulosamente con los criterios de la Administración en materia de cotización a la Seguridad Social de jugadores que perciben retribuciones, de modo que la totalidad de futbolistas mayores de 16 años que juegan en los equipos del club están integrados en el sistema de la Seguridad Social.

Entre los empleados de convenio del club un 37% son mujeres, de las que 45 ocupan puestos de responsabilidad.

La plantilla de empleados no deportistas incluye a trabajadores de nueve nacionalidades diferentes, lo que da idea de la internacionalización de las actividades del club. En la temporada han disfrutado de baja por maternidad o paternidad tres empleadas y siete

empleados. También se ha producido una excedencia por cuidado de hijos menores y 16 reducciones de jornada por guarda legal de hijos menores o familiares dependientes. También se han producido dos jubilaciones y una excedencia voluntaria.

En el mes de diciembre de 2015 se celebraron elecciones a representantes de los trabajadores fijos discontinuos, como consecuencia de haber expirado el período para el que fue elegido el anterior comité de empresa. Dicho proceso electoral se llevó a cabo con toda normalidad y dentro de lo previsto por la normativa que rige la celebración de elecciones sindicales.

En la temporada 2015/16 han continuado las actuaciones en materia de buen gobierno corporativo y transparencia 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, como el buzón de denuncias de cumplimiento, presente en el portal corporativo.

El Real Madrid ha continuado también con su inversión en formación continua de su plantilla. Esta inversión ha superado los 200.000 euros, distribuidos en 135 acciones formativas, que en conjunto han superado las 12.000 horas de formación en la temporada. Los dos grandes ejes estratégicos en los que se basa la formación interna son la internacionalización y la digitalización del negocio y las operaciones del club. Junto a estos temas, también cabe destacar 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 para difundir a todos los niveles en el club el código de conducta elaborado para entidades deportivas.

Otras acciones formativas relevantes han versado sobre gestión de reclamaciones, resolución de conflictos y atención al cliente, así como los cursos de prevención de riesgos laborales y cursos avanzados de resucitación. Respecto a los jugadores de la residencia de cantera en la Ciudad Real Madrid, han recibido formación en los valores del Real Madrid, contando para ello como los mejores comunicadores con jugadores de la plantilla del primer equipo que también proceden de la cantera. Los canteranos de la residencia también han realizado tests de capacitación y orientación profesional, y adicionalmente a su formación académica han recibido clases de inglés para fútbol y formación en Psicología y Comunicación en la competición deportiva.

Junto a las acciones formativas, hay que mencionar también las campañas de comunicación interna para difusión de los valores del club como base en la lucha contra la violencia y cualquier forma de intolerancia o discriminación contraria al respeto en el deporte. En el mismo sentido, los entrenadores de la cantera han recibido formación para

identificación y prevención de situaciones de acoso, así como cursos de *coaching*.

También han continuado los planes de prevención de riesgos laborales, que en esta temporada se han visto potenciados con la puesta en funcionamiento de un servicio propio de prevención, al que se ha incorporado un profesional a tiempo completo además de continuar contando con los servicios de prevención externos que ya venían trabajando para el club en las diferentes especialidades.

Las actuaciones en el campo de la prevención y la medicina del trabajo han comprendido reconocimientos médicos enriquecidos con nuevas pruebas diagnósticas para detección precoz de diferentes enfermedades, que se han practicado a un total de 204 empleados. Igualmente, se ha desarrollado una campaña de vacunación voluntaria contra la gripe, dentro de la cual se han vacunado 66 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. En cuanto a actuaciones de coordinación de actividades empresariales realizadas en nuestras instalaciones, en la temporada 2015/16 se han llevado a cabo 261 coordinaciones de prevención de riesgos laborales.

Dentro del proceso de transformación digital de la organización del club para obtener todas las potencialidades de mejora que brinda la tecnología de la información y las comunicaciones, se ha diseñado y puesto en marcha en fase de pruebas un proyecto de virtualización de los puestos de trabajo que permite la optimización de nuestros planes de con-

tingencia y de continuidad de negocio ante emergencias. Este proyecto nos dota de una herramienta que ofrece a cada empleado el acceso remoto desde cualquier lugar y desde cualquier terminal con acceso a internet a un escritorio corporativo, desde el que podrá manejar las mismas aplicaciones y recursos que cuando se encuentra en las dependencias del club. De este modo, tanto en los casos de una necesidad de movilidad como en el caso de una situación de emergencia de cualquier clase que impida a los empleados el acceso a las oficinas del club, éstos podrán continuar trabajando desde cualquier punto con acceso a internet de modo que los servicios del club continuarán operativos. Adicionalmente, el club podrá obtener una respuesta inmediata de sus empleados desde el lugar en que se encuentren en caso de necesidad urgente fuera del horario laboral, sin necesidad de desplazamiento a las instalaciones del club. El uso de este nuevo entorno nos permite también aportar al funcionamiento del club los beneficios del teletrabajo en términos de modernidad, eficiencia, productividad y conciliación de la vida personal con el trabajo, aportando también beneficios a la comunidad al reducir desplazamientos.

### 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, tal como consta en el Portal de Transparencia. 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 escala 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 asambleas generales nos representa nuestro vicepresidente, que fue nombrado vicepresidente de la ECA, así como otros altos directivos del club. En el Comité Ejecutivo el club está representado por el vicepresidente. Asimismo, tanto en el Comité de Marketing y Comunicación, como en el Comité de Competiciones, el Real Madrid está representado por un ejecutivo del club.

**FIFA:** nuestro club está representado en el máximo estamento del fútbol por medio del presidente, en la Comisión de Fútbol, y por el vicepresidente en la Comisión del Estatuto del Jugador.

**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, destacando la Asamblea General y la Comisión Delegada.

El Santiago Bernabéu vivió una fiesta inolvidable para celebrar la conquista de la Undécima.



## Baloncesto

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

**ACB:** en la temporada 2015/16, la ACB celebró las habituales Asambleas Extraordinarias (6), Ordinarias (5) y Comisiones Delegadas (3), en las que el Real Madrid estuvo presente. También han tenido lugar varias reuniones (4) del grupo de trabajo de la competición.

**EUROLIGA:** en la temporada 2015/16, el Real Madrid asistió a la Asamblea General anual y a cinco reuniones ECA de los clubes accionistas de la competición.

## 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 buena

salud del acuerdo de cesión por parte del gobierno regional del Barclaycard Center para la disputa por parte del Real Madrid de sus partidos de la Liga Endesa.

## CANTERA

Los gestores de la cantera del Real Madrid están presentes 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 84 torneos y 172 partidos amistosos.

En estos torneos destacan el Torneo Dínamo de Zagreb (Juvenil B), el Al Kass International Cup de Qatar, la Copa Puskás y el Mundialito sub-17 (Juvenil C), el Torneo San Bonifacio (Cadete A), el Torneo Marvel Cup y el Torneo Miguel Malbo (Cadete B), el Torneo Francisco de Goya y el Torneo Reino de León (Infantil A) y el Torneo de Bassevelde (Infantil B), 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 cuatro partidos amistosos. En la V edición del Torneo Costa del Sol, el Real Madrid jugó ante BC Khimki y Unicaja antes de afrontar el III Torneo Ciudad de Córdoba, en el que se midió al Baloncesto Sevilla. El equipo blanco cerró la pretemporada en Madrid jugando el NBA Global Games 2015 frente a Boston Celtics.

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 29.

Entre ellos hay que destacar del triunfo del Real Madrid junior en el torneo de L'Hospitalet, el del Cadete A en la U16 Szent István Basketball Cup 2016 y el del Infantil A en la Minicopa y el Campeonato de España de clubes.

## 3.6 Clientes

El Área Comercial en la temporada 2015/16 ha trabajado con más de 300 empresas entre las que figuran clientes nacionales e internacionales de las diferentes áreas del club, como patrocinadores, licenciarios, empresas de eventos y otros.

El Área de Licencias de Productos de Consumo, bien directamente o a través de su licenciario Master, ha gestionado una cartera de 203 contratos de la oferta de productos oficiales Real Madrid que satisfacen a los aficionados del club, entre los que cabe destacar las réplicas de las camisetas.

El Área de Patrocinio y Publicidad ha superado esta temporada la cifra de 65 clientes entre la sección de fútbol y baloncesto. Marcas líderes en su sector a nivel mundial y/o regional han confiado en el Real Madrid mediante acuerdos de patrocinio de club y de imagen individual de los jugadores. Seguimos creciendo en número de clientes y en territorios incluidos en dichos acuerdos. Nuevos clientes como el Grupo Sigma en México, RCN en Colombia, Star Beer (Heineken) en Nigeria o la ampliación del acuerdo con Nivea Men a China y Sudáfrica, alcanzando ya los 46 países dentro del acuerdo, responden a la estrategia definida de identificar a los mejores *partners* en cada región y a la ampliación territorial de los clientes ya existentes en mercados estratégicos, que nos ayudan a seguir desarrollando la marca del Real Madrid en el mundo de la mano de nuestros clientes.

En lo que respecta a partidos amistosos, el Real Madrid centró su actividad en la gira de verano. Por primera vez en la historia del club el equipo visitó Australia, donde participó y ganó la International Champions Cup, al igual que la edición que se dispu-

El Real Madrid posa con los trofeos de la Copa del Rey y la Copa Intercontinental en el estadio Santiago Bernabéu.



tó días después con dos partidos más en China. Esta gira histórica que abarcó tres continentes concluyó en Europa donde el primer equipo de fútbol jugó la Audi Cup en Múnich y finalmente en Oslo contra el Valerenga noruego.

Desde el Área de Eventos se han contratado acciones con 150 empresas en los días que no hay partido, albergando eventos tan diversos como presentaciones de productos, reuniones de empresa, conferencias, cenas de gala, partidos de amateurs, así como eventos de gran formato, tales como un concierto de Bruce Springsteen y la E-Street Band. Dentro de los servicios que el club oferta fuera de su actividad de partido destaca la visita al estadio, el denominado Tour Bernabéu, que ha atraído en la temporada 2015/16 a cerca de un millón de visitantes, el 60% de ellos internacionales. Más de 220.000 optaron por adquirir servicios adicionales a la visita como la foto digital que inmortaliza su visita a nuestro estadio.

El Real Madrid desarrolla su negocio de tiendas oficiales a través de su licenciataria Adidas, que a finales de la temporada 2015/2016 opera en diez tiendas oficiales en las calles Gran Vía, Arenal y Carmen, así como en el Centro Comercial Las Rozas Village, en el Aeropuerto de Barajas (terminales T4 y T4 satélite), Palma de Mallorca, Barcelona (Las Ramblas), México D. F. y Doha (Catar). Estos puntos de venta se suman a la tienda del estadio Santiago Bernabéu, con un tráfico anual superior a los 2,5 millones de visitantes.

El Real Madrid oferta servicios de restauración en su estadio a través de acuerdos con cuatro empresas de restauración de primer nivel, lo que le permite diversificar la oferta culinaria y de precios. Adicionalmente, se ha inaugurado el Real Madrid Café Dubai, fruto

del acuerdo de licencia suscrito por el club con un operador en Oriente Medio.

El Área VIP del Real Madrid comercializa 4.744 butacas distribuidas por todos los anillos del estadio Santiago Bernabéu y 536 localidades VIP de baloncesto en el Palacio de los Deportes de Madrid (Barclaycard Center). Las plazas VIP del Santiago Bernabéu se distribuyen en 243 palcos, con capacidad de 2.975 butacas, y 1.769 butacas individuales. Además, los cuatro restaurantes del Bernabéu (Puerta 57, Asador de la Esquina, Real Café Bernabéu y Zen Market) se transforman en zonas de hospitalidad en cada partido.

Los 567 clientes de Área VIP son empresas procedentes de todo tipo de sectores, multinacionales, empresas del IBEX 35, pymes y particulares. Adicionalmente, durante la temporada 2015/2016 se han vendido como partido suelto más de 15.600 localidades VIP.

Un año más, se ha trabajado para dar a conocer los productos VIP internacionalmente y así ampliar la cuota de mercado. Para ello, 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 viaje y turoperadores. También se ha realizado una campaña publicitaria en medios online y offline españoles e internacionales de peso, con presencia en soportes de gestión de negocio, lujo, finanzas, estilo de vida premium, turismo y hostelería. Todo ello ha ayudado a que el Área VIP tuviera una ocupación del 94 % durante la temporada 2015/2016.

Como complemento a todas las acciones desarrolladas por los distintos departamentos del club hacia sus clientes, el canal Real Madrid TV se distribuye en más de 50 países fruto de la colaboración con 10 de los



Fiesta de celebración de la conquista de la Undécima en el estadio Santiago Bernabéu.

principales operadores mundiales de televisión. En línea con el objetivo de potenciar el contacto con los seguidores del club, se ha aumentado tanto la oferta de contenidos como los servicios de la App del Real Madrid para móviles que cuenta con más de cinco millones de descargas en todo el mundo.

### 3.7 Aficionados

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

Esta oficina presta servicio de forma específica a nuestros aficionados que no pertenecen a los otros colectivos del club, socios, titulares de carnet Madridista y peñista, ha gestionado más de 50.000 consultas 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 casi 28.000 llamadas, 14.000 a través del sistema automático de información y 14.000 por nuestros operadores. A través del correo electrónico [atencionpublico@corp.realmadrid.com](mailto:atencionpublico@corp.realmadrid.com) se

ha dado respuesta a más de 22.000 correos durante esta temporada.

Adicionalmente, los días de partido del primer equipo de fútbol y del Real Madrid Castilla, así como en los grandes eventos en el estadio, se habilita una taquilla de atención al público con atención presencial, donde se han realizado más de 5.000 consultas por parte de los asistentes.

#### Madridistas

El Real Madrid cuenta con 214.000 aficionados activos adscritos al programa Madridistas. Estos aficionados son poseedores de un carnet que les facilita una relación directa y regular con el Real Madrid.

El club también mantiene relación mediante comunicaciones electrónicas periódicas con los usuarios registrados que no pertenecen a los colectivos de socios y Madridistas, y que actualmente suman 4,5 millones.

El club mantiene un elevado volumen de comunicaciones con ambos colectivos y así a lo largo de la temporada 2015/2016



Aficionados de la Peña Madridista de Vietnam celebran la conquista de la Champions League.

se han gestionado 180.000 llamadas, se han enviado 820.000 revistas *Hala Madrid*, 208.000 revistas *Hala Madrid Júnior* y 12,5 millones de comunicaciones electrónicas a los Madridistas con carné de simpatizante.

En cuanto a los registrados, se han enviado más de 39 millones de comunicaciones electrónicas.

### Peñas

Actualmente el Real Madrid C. F. tiene 2.339 peñas repartidas por el mundo, de las que 165 son internacionales. En estos momentos, tenemos más de 77 peñas (nacionales e internacionales) que están en proceso de formación y esperamos que en un breve periodo de tiempo se integren en la gran familia madridista. Hay que resaltar que esta temporada se han dado de alta 11 peñas fuera de nuestras fronteras.

A lo largo de la temporada, las peñas celebran sus aniversarios en los que el club ha estado presente enviando representación institucional. Hemos asistido a 260 actos, casi la totalidad de los celebrados. Ocho peñas

han celebrado su 25º aniversario, dos su 50º aniversario y una su 60º aniversario.

Adicionalmente, en cada uno de los desplazamientos del primer equipo convocamos a las peñas de la zona para mantener una reunión y cambiar impresiones y dudas sobre el funcionamiento del club. En total, y al finalizar la temporada, han sido 630 peñas las que han acudido a estas reuniones.

Esta temporada, 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 que jugamos en el estadio Santiago Bernabéu, el departamento de Peñas se pone en contacto con el Área Social del equipo que nos visita para invitar a una representación de su afición a una comida de confraternización.

Al finalizar la temporada, el departamento de Peñas organizó el Torneo de Fútbol 7 en las categorías prebenjamín, benjamín y alevín. Más de 10.000 aficionados pertenecientes a 143 equipos que representan a casi 100 pe-

ñas madridistas se dieron cita en la Ciudad del Real Madrid para disfrutar de una jornada llena de madridismo. Durante la primera jornada se jugó la fase previa y en la segunda se disputaron las fases finales. La entrega de trofeos tuvo lugar en la Ciudad Real Madrid y contó con la presencia del presidente Florentino Pérez. Además, como en la edición anterior, también se hizo entrega del trofeo al campeón de cada categoría en el estadio Santiago Bernabéu en la previa del partido Corazón Classic Match. Roberto Carlos y Clarence Seedorf fueron los encargados de entregar los trofeos a los campeones.

### 3.8 Proveedores

Durante la temporada 2015-2016 se han realizado 3.400 gestiones de adquisición de bienes y servicios, incluyendo tanto los correspondientes a gastos operativos como de inversión. La facturación total gestionada se ha distribuido entre unos 900 proveedores distintos.

El Comité de Compras ha celebrado cinco reuniones, en las que 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 2015/16, como resumen de las actuaciones realizadas en materia de prevención de riesgos, se ha realizado la auditoría legal del sistema de gestión de prevención de riesgos laborales y desarrollado 194 coordinaciones de actividades empresariales; se ha efectuado el simulacro de emergencias de la Ciudad Real Madrid, finalizado el diseño de fichas de riesgos por puestos de trabajos de todo el personal del

Real Madrid; se ha establecido la evaluación de riesgos del estadio Alfredo Di Stéfano; se han redactado las medidas de emergencia del Tour del Bernabéu; se han practicado las mediciones higiénicas del estadio Santiago Bernabéu y del Alfredo Di Stéfano, de la Ciudad Real Madrid, del Pabellón Valle de las Cañas y del Barclaycard Center; y se ha desarrollado el estudio y colocación de puntos de anclaje para el mantenimiento de instalaciones en el estadio Santiago Bernabéu. Asimismo, se ha realizado asesoramiento en temas de prevención de riesgos laborales a las distintas áreas del club. Todas estas actuaciones han tenido como objeto asegurar que los trabajadores de empresas proveedoras de Real Madrid cumplen 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 2015/2016 en las siguientes áreas:

#### 3.9.1 Escuelas sociodeportivas en España

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 6.000 niños y niñas con edades comprendidas entre los cinco y 17 años, en un total de 66 escuelas sociodeportivas en diferentes localidades. Estos proyectos cuentan con dos programas de formación dirigidos al

profesorado que se han consolidado como proceso de enseñanza: *Entrenando fútbol, enseñando valores e Iniciación al Valorcesto*, ambos en el marco del programa *Por una educación Real: valores y deporte*. Asimismo, esta temporada se han utilizado los libros *El partido empieza en casa* y *Competir para compartir... valores*.

Destaca la apertura de nuevos proyectos en La Cartuja, Jaén, Albacete y Madrid capital (Aravaca y Montecarmelo) y, especialmente, aquellos dedicados a la atención a menores con distintas capacidades. Se ha consolidado el programa de fútbol y autismo con la inauguración de la segunda escuela para este colectivo, así como la especial colaboración con el programa access de la embajada norteamericana, en el que un grupo de 15 adolescentes procedentes de familias en riesgo de exclusión disfrutaban de una beca en EE. UU. y previamente deben formarse en España. Por otro lado, destaca especialmente el crecimiento del Área de Baloncesto con apertura de nuevos proyectos de baloncesto sociodeportivo en Madrid capital (Las Tablas y Aravaca) y de baloncesto adaptado como la escuela para el Colegio del H. San Rafael, la escuela Fernando Martín con la Fundación Oxiria o la transformación de la escuela Alfredo Goyeneche en proyecto de baloncesto.

Desde noviembre de 2015 hasta junio de 2016 los alumnos de las escuelas de Madrid y alrededores pudieron disfrutar de los torneos sociales de escuelas que se celebraron durante 14 fines de semana en la Ciudad Real Madrid, en el caso de fútbol, y en el Centro Dotacional de Arganzuela, en el caso de baloncesto. Asimismo, en junio se celebró el encuentro nacional de escuelas sociodeportivas de fuera de Madrid, con la participación de los alumnos procedentes de centros de menores. Hay que destacar que los torneos contaron con jornadas in-

clusivas en las que participaron alumnos con y sin discapacidad, sin distinción. El torneo sociodeportivo de baloncesto contó además con jornadas inclusivas de baloncesto en silla de ruedas.

Finalizada la temporada, durante los meses de julio y agosto se celebraron los campus de verano. En el caso de baloncesto se celebró el VIII Campus Inclusivo para chicos y chicas con y sin silla de ruedas, el VII Campus de Baloncesto de verano y el II Campus de Baloncesto Adaptado para jóvenes con discapacidad psíquica severa.

Por otra parte, en materia de fútbol, se celebró el Campus Experience, que contó con la participación de más de 3.000 jóvenes de más de 80 nacionalidades diferentes con edades comprendidas entre los siete y los 17 años.

### 3.9.2 Programas para otros colectivos en riesgo de exclusión en España

La Fundación Real Madrid desarrolla su programa en 22 proyectos sociodeportivos de fútbol y 21 de baloncesto en centros penitenciarios de toda España, con más de 2.100 beneficiarios directos.

Asimismo, el programa de educación en valores a través del deporte (fútbol y baloncesto) se ha trasladado por tercera temporada consecutiva a 34 centros de menores, tanto de acogida como de internamiento de menores infractores en Madrid (15), Andalucía (5), Alicante, Castilla y León, Castilla-La Mancha, La Rioja, Murcia y Valencia (2), Cantabria y Melilla (1).

El programa infantil de baloncesto en hospitales, cuyo objetivo es facilitar un ambiente de bienestar y de normalidad entre los niños ingresados de larga duración, se desarrolla

en los seis centros hospitalarios más grandes de Madrid (La Paz, Niño Jesús, 12 de Octubre, Gregorio Marañón, Ramón y Cajal y San Rafael) y el Hospital de Paliativos Vianorte-Laguna, así como en el Hospital General de Alicante, donde más de 2.000 menores se han beneficiado a lo largo de la temporada. En la 2015/16 se unió al programa la Casa de la Fundación Ronald McDonald, así como el programa de la Fundación Aladina en el Hospital Niño Jesús. Más de un centenar de menores desahuciados pudieron visitar a los jugadores en la Ciudad Real Madrid a lo largo de la temporada, provenientes de fundaciones como Make a Wish, Petit Princess, Pequeño Deseo o Fundación Aladina, entre otros.

Finalmente, en el ámbito de la salud, el programa de fisioterapia deportiva aplicada a enfermedades raras se ha dedicado en la temporada 2015/16 a los pacientes sin recursos de enfermedades neurológicas de

Madrid, en colaboración con la UEM, Sanitas, COFM y Fundación Esclerosis Múltiple Madrid.

El programa de actividad física para personas mayores se desarrolla desde hace más de una década con el proyecto abierto en las instalaciones de Canal de Isabel II y en tres residencias de mayores de Sanyres y Sarquavitae. En el marco de este programa, se ha realizado una experiencia piloto de acercamiento y adaptación del Tour Bernabéu para personas con deterioro cognitivo y enfermedad de Alzheimer, cuyos resultados aún están por determinar.

Se ha consolidado el programa para personas en desempleo de larga duración *Emprendedeporte*, desarrollado en colaboración con el Ayuntamiento de Madrid, con el objetivo de contribuir a la mejora de calidad de vida de los desempleados de larga duración.

Florentino Pérez, en la presentación del programa sociodeportivo de atención integral de 'El Gallinero'.



### 3.9.3 Área internacional

La Fundación Real Madrid cerró la temporada 2015/2016 con 261 escuelas sociodeportivas en 72 países, en las que participan 34.000 niños, niñas y jóvenes. Son ya 800 entrenadores los que se han formado en la metodología de la Fundación Real Madrid y han visto complementada su preparación para una mejor realización de su trabajo diario con el alumnado.

Finaliza la temporada con la celebración en Vila Real de Santo Antonio (Portugal) del III Torneo Copa Alma, que premia la aplicación de valores en la competición como herramienta educativa, mientras se favorece la convivencia entre los alumnos europeos y el intercambio de experiencias entre sus entrenadores.

En **Asia** destaca el arranque de la primera escuela sociodeportiva de fútbol en China, en la localidad de Jinzhai, en colaboración

con la Fundación para el Bienestar de la Juventud en China. En Camboya se ha creado una escuela con la ONG Por la Sonrisa de un Niño en Phnom Phen, que ha dado una nueva vida a los niños, antiguos trabajadores de los vertederos.

Continúa la labor educativa a través del fútbol en la República Popular de China con la escuela de fútbol de Evergrande, que tiene 2.700 alumnos; en Camboya con la ONG SAUCE en Battambang, que ha permitido llevar el fútbol a los niños víctimas de las minas antipersona; las seis escuelas de Filipinas con Anakk y Fundación Roxas cuentan con el apoyo de Coca Cola FEMSA y de Fundación Mapfre, para garantizar su sostenibilidad; en India, de la mano del Instituto Indio de Madrid y Niños y la Fundación Esperanza y Alegría, son más de 600 alumnos en los estados de Calcuta y Tamil Nadu; y sigue la labor en entornos muy complicados en Timor-Leste.

Alumnos de la escuela sociodeportiva de fútbol de Battambang, Camboya.



La escuela de Nueva Gales del Sur en Australia, la primera en Oceanía, destaca por la calidad de trabajo del socio local, la Wellington High School y su compromiso con la población aborigen.

En **América** cabe resaltar la entrada en la Costa Oeste de Estados Unidos. Cumpliendo con los objetivos de expansión en este país, esta temporada se han inaugurado dos escuelas en el estado de Washington en colaboración con Central Washington University. En lo que respecta al resto del continente americano, la presencia sigue siendo muy fuerte y en aumento, como es el caso de México, donde la Fundación Real Madrid cuenta ya con 38 escuelas sociodeportivas, número que se acerca a las 50 existentes en Colombia. Destacan hitos importantes en esta temporada como la renovación de las alianzas con Microsoft, Corporación Andina de Fomento o Fundación Mapfre o la celebración del ecuador del convenio con Globalvia, demostrando su interés en continuar con su apoyo. Se suma la empresa de telecomunicación estadounidense AT&T, que apoyará la labor de México, entre otros países en donde trabaja la Fundación.

En **África** se mantiene el objetivo general de promover el desarrollo integral de niños, niñas y adolescentes, fomentar su escolarización y formación profesional, reducir las tasas de repetición y abandono, y la educación en valores de paz y ciudadanía a través del deporte, y continúa la expansión de los programas de baloncesto en las escuelas sociodeportivas existentes. En esta temporada se ha puesto en marcha el primer proyecto sociodeportivo de atención especial a la discapacidad en África, con la Fundación Hanan de Tetuán (Marruecos).

En **Europa** se continúa el plan de consolidación del trabajo que se viene realizando en las 10 escuelas en actividad, que se extienden desde Portugal a Hungría, Rumanía, Bulgaria, Italia, Azerbaiyán y llegan hasta Rusia con la finalidad de fomentar la educación en valores y teniendo como objetivo la ampliación de presencia en otros países europeos. Se potencia la estabilidad de los mecenas que comienzan su actividad en esta temporada para asegurar la sostenibilidad financiera de los proyectos.

La final de la Champions League permitió que 86 beneficiarios de la escuela de Borgolombardo, en Milán, en actividad desde 2012, hicieran realidad su sueño de ver jugar al Real Madrid en directo y disfrutar de la victoria de su equipo con toda la afición.

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. Se consolidan las escuelas actualmente en funcionamiento en Arabia Saudí, Kuwait, Emiratos Árabes, Baréin, Palestina e Israel. La especial situación de Palestina y el conflicto en Siria han motivado que la prioridad siga siendo la promoción de una cultura de paz a través del deporte. Se ha renovado el convenio marco con el Patriarcado Latino de Jerusalén.

Se celebraron las II Jornadas de Formación en Valores, promovidas por el Área de Baloncesto, en las que durante una semana entrenadores de las escuelas de Marruecos y Argelia estuvieron en Madrid conociendo el trabajo del Área Nacional.

### 3.9.4. Comunicación, eventos y actividades institucionales

Entre otras actuaciones destacan las dos ediciones del Foro Luis de Carlos: “Salud, nutrición y deporte” y “Gento: la Galerna del Cantábrico”; y los torneos de golf solidarios, cuyos beneficios están destinados al programa de las escuelas sociodeportivas de deporte adaptado e inclusivo.

El partido de fútbol solidario Corazón Classic Match 2016, que en su séptima edición llevó el lema ‘Nuestro compromiso’, reunió a algunos de los jugadores más relevantes de la historia reciente del Real Madrid y del Ajax: Raúl, Butragueño, Roberto Carlos, Solari, Seedorf, Van der Sar o Ronald de Boer. Sus beneficios han sido destinados al Programa de Personas sin Hogar de Cáritas España.

El concierto benéfico *Plácido en el Alma* en homenaje a Plácido Domingo, cuyos beneficios han sido destinados a las escuelas sociodeportivas de la Fundación Real Madrid en México, se celebró el 29 de junio en el estadio Santiago Bernabéu. En el año de su 75 cumpleaños, el gran tenor español, acompañado por más de 30 artistas internacionales, ofreció un espectáculo único e inolvidable.

Además, con el comienzo de la emisión en abierto de Realmadrid TV, se ha estrenado el programa documental *Historias con alma* que recorre el mundo para vivir desde dentro la actividad de la Fundación Real Madrid. El Salvador, Portugal, México, España (El Gallinero) han sido alguno de los destinos donde se puede ver que la educación en valores a través del deporte ha ayudado a los jóvenes en su integración social.

### 3.9.5 Presencia de veteranos

Es significativa la presencia de veteranos en las actividades de la Fundación, especialmente en el partido solidario Corazón Classic Match. También su colaboración en las dos ediciones del Foro Luis de Carlos, y en otros eventos institucionales como presentaciones, inauguraciones, visitas a escuelas y torneos solidarios.

El 4 de diciembre de 2015, los veteranos jugaron un partido en las instalaciones del Baniyas Club de Abu Dabi (Emiratos Árabes). Los veteranos pudieron visitar la escuela sociodeportiva de Abu Dabi y jugaron un amistoso con los alumnos.

### 3.9.6 Presencia de jugadores

La Fundación Real Madrid ha canalizado la presencia de jugadores en distintos eventos. Además de las visitas en Navidad a 11 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 Carvajal a las escuelas sociodeportivas en Leganés y Guadalajara; Rubén Yáñez en Toledo; Kiko Casilla en Majadahonda (Madrid); Keylor Navas en Albacete; la visita de Doncic a la escuela de baloncesto en Leganés (Madrid); y la visita de Ayón a la residencia infantil de Leganés (Madrid). Además, muchos de ellos recibieron en la Ciudad Real Madrid a los más de 200 alumnos que viajaron de las escuelas sociodeportivas de todo el mundo.

Marcelo ha participado en distintas actividades desarrolladas en el marco de la alianza con Microsoft, tanto con los niños y niñas de algunas escuelas sociodeportivas del área como vía teleconferencia.



Kiko Casilla visitó la escuela sociodeportiva de la Fundación Real Madrid en Majadahonda.

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 en las escuelas sociodeportivas en Jerez y Tarancon, y de Roberto Carlos en Jaén.

### 3.9.7 Actividad de la Escuela Universitaria Real Madrid Universidad Europea

La escuela está presente en 12 países: España, Chipre, Costa Rica, Ecuador, México, Chile, Alemania, Portugal, Estados Unidos, Australia, Honduras y Tailandia.

Centrados en las áreas de la salud, el deporte, la gestión y la comunicación, nuestra escuela ofrece 11 másteres: Máster Universitario MBA en Dirección de Entidades Deportivas; MBA in Sports Management; MBA in Sports Management *On-line*; 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; y Máster Universitario en Fisioterapia Deportiva. Por sus aulas han pasado más de 8.000 estudiantes.

Cinco son los valores que nos identifican y diferencian como escuela: espíritu emprendedor, trabajo en equipo, integridad, liderazgo y excelencia. Nuestro objetivo es transmitirlos y compartirlos con nuestros alumnos, teniendo siempre presente que nuestra obligación no es solo formar estudiantes, sino también seres humanos que se comporten conforme a los valores históricos del Real Madrid.

Nuestra visión de convertirnos en la mejor escuela universitaria del deporte internacional nos ha llevado a lanzar en diciembre de 2015 el *Sports Trends Lab*, una iniciativa a largo plazo que busca posicionar a la Escuela como referente en la industria deportiva, asegurando que el conocimiento generado y la experiencia profesional de toda nuestra comunidad de antiguos alumnos y colaboradores impactan en el desarrollo y crecimiento de este sector. Temas como la mediación deportiva, el deporte como tratamiento médico, el impacto económico de la práctica deportiva no profesional en los últimos años,



Acto de graduación de la X promoción de la Escuela Universitaria Real Madrid-Universidad Europea.

la disfuncionalidad y el deporte, y el diseño y utilidad de las *apps* deportivas, entre otros, han generado conclusiones importantes para medios especializados, así como la implicación de profesionales de referencia en todas estas áreas de máxima vanguardia.

Durante el curso 2015/2016, la Escuela ha impartido los másteres a 386 alumnos en su sede de Madrid y a 883 en sus 11 sedes internacionales. En cuanto a la escuela de Madrid, el 62% de los alumnos procedían de 47 países distintos, el número más alto desde que se fundó la Escuela en el año 2006.

Nuestra oferta de programas en inglés se fortalece en el área de gestión. El crecimiento del MBA Sports Management y del Master's Degree in Sports Marketing ha supuesto un aumento del 30% en el número de estudiantes que cursan nuestros másteres en inglés.

Dentro de ese marcado carácter internacional, prestigiosos profesores de Estados Unidos, Sudáfrica, Alemania, Reino Unido, Bélgica, Australia y Francia, entre otros países, han impartido clases durante este curso.

Por lo que respecta 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 Online. En ambas ciudades visitaron las instalaciones deportivas más representativas y se reunieron con los máximos responsables de las organizaciones deportivas más prestigiosas. Asimismo, nuestros alumnos del Máster en Dirección de Fútbol fueron recibidos en su viaje a Holanda por los directores de las academias del Ajax de Ámsterdam, AZ Alkmaar y Feyenoord de Róterdam. También los estudiantes de los másteres de Márketing Deportivo viajaron al extranjero, en concreto a Alemania. Allí fueron recibidos por los responsables de los departamentos de Márketing del Bayern Múnich y del Borussia Dortmund, y tuvieron la oportunidad de visitar la sede central de Adidas y acudir al congreso de patrocinio deportivo más destacado de Europa.

Otra actividad de gran relevancia es la Semana Blanca. Se organiza en el estadio Santia-

go Bernabéu con un programa que este año ha contado con un marcado enfoque hacia el desarrollo competencial en emprendimiento, comunicación y liderazgo, y el impacto de la tecnología en el desarrollo del sector. En esta edición conviene destacar la participación, entre otros, de Orlando Ayala, vicepresidente sénior del Grupo de Desarrollo de Mercados Emergentes en Microsoft; Giorgio Marchetti, director de Competiciones de la UEFA; Jesús Bueno, vicepresidente de la NBA para Europa, África y Oriente Medio; y José Luis López de Ayala, director general de Twitter en España. También merece una mención especial la mesa redonda en la que participaron nuestros exjugadores Santiago Solari, José María Gutiérrez *Guti*, Luis Ramis y Álvaro Benito.

Cada uno de los programas ha contado con un ejecutivo del club como codirector. Además, 65 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. Más de 140 estudiantes han realizado prácticas en los distintos departamentos del club.

En nuestra vocación de estar a la vanguardia de la educación, el pasado septiembre posicionamos a la escuela en el segmento de los MOOC (*Massive Open On line Courses*) lanzando un curso sobre liderazgo y gestión de equipos, que en sus dos ediciones han contado con más de 25.000 estudiantes, alcanzando unas tasas de satisfacción record en el segmento.

En su octava edición, la Cátedra Real Madrid, dirigida por el Premio Nobel de Literatura, Mario Vargas Llosa, ha concedido nueve ayudas a la investigación que ascienden a

50.000 euros. Desde su inicio, la aportación de la escuela a la investigación ha alcanzado los 400.000 euros.

Mención especial merece el hecho de que este año nuestra Escuela celebre el décimo aniversario desde su creación. La ceremonia de graduación, presidida por Florentino Pérez, se celebró el 5 de julio en el estadio Santiago Bernabéu y el padrino fue Francisco Javier García Sanz, miembro del Comité Ejecutivo del Grupo Volkswagen, presidente del Consejo de Administración de Seat y presidente del VfL Wolfsburg, club de fútbol alemán. Esta graduación es el mejor reflejo de diez años en los que la Escuela ha crecido en número de estudiantes, pero también en reconocimiento y prestigio, siendo nuestros más de 8.000 antiguos alumnos la garantía de la influencia que queremos seguir teniendo en la profesionalización del sector deportivo.

### 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.

El 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 directrices marcadas por la Unión Europea.

En la temporada 2015-16 y a través de este convenio se han gestionado 620.230 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 90% es material reciclable de envases ligeros, papel y cartón y tan solo un 10% 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 nueve años de vigencia del Convenio con Ecoembes se han reciclado

más de 3.949 toneladas de envases ligeros y 955 toneladas de papel y cartón, con los consiguientes beneficios medioambientales en reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> y consumos de agua y electricidad.

El esfuerzo económico realizado en los últimos ejercicios en la tecnificación y gestión de las instalaciones ha provocado un doble efecto: por una parte, se ha consolidado la tendencia de ahorros en materia de energía eléctrica, y por otra parte se ha podido reducir sensiblemente las inversiones orientadas a mejorar la eficiencia y sostenibilidad de nuestros edificios. Algunas de las Medidas de Ahorro Energético (MAE's) establecidas en la última temporada han sido la monitorización de consumos e instalación de tecnología LED en el resto de circuitos de vigilancia así como en diversas zonas de los edificios de la Ciudad Real Madrid, y en especial en los de nueva construcción, como en el caso del nuevo pabellón.

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. Las modificaciones en las consignas de temperatura y tiempos de programación han permitido importantes ahorros con respecto a otras temporadas, no sólo en los sistemas de suelo radiante de los terrenos de juego sino en el interior de los edificios.

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.

El nuevo pabellón de entrenamiento de baloncesto ha incorporado una instalación de colectores térmicos planos, que nos permi-

tirán un ahorro estimado de 53.300 kWh/año y evitarán la emisión a la atmósfera de 13 toneladas de CO<sub>2</sub> /año.

En este mismo pabellón, hemos dado comienzo al plan de concienciación energética interna, dirigido a nuestros empleados y empresas de servicios, con la creación y divulgación interna del Manual de funcionamiento y buen uso de las instalaciones, en el que se resume una serie de hábitos orientados a la reducción del consumo energético.

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 separador 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.

En cumplimiento de la Ordenanza de Gestión y Uso Eficiente del Agua en la ciudad de Madrid ANM 2006/50, se ha redactado el segundo Plan de Gestión Sostenible del Agua, en el que se caracterizan nuestros suministros y se proponen las medidas correctoras y mejoras orientadas a la reducción del consumo del agua.

Por último, se ha comenzado a avanzar en un proyecto de incorporación al llamado Ciclo del agua en la CRM de la red de pluviales de la vertiente sur de la ciudad deportiva.

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

Fachada del nuevo Pabellón de Baloncesto de la Ciudad Real Madrid.



### 3.10 Medios de comunicación

La Dirección de Comunicación tiene como finalidad una comunicación constante y eficaz con los socios del Real Madrid, y también ser un nexo entre el club y los medios de comunicación. Para cumplir con ambas funciones, el club habilita unos canales de comunicación:

#### 3.10.1 Realmadrid.com

Realmadrid.com publica en tiempo real toda la información institucional, social y deportiva del club. En la temporada 2015-2016, la web oficial del club ha ampliado su propuesta audiovisual, tanto en contenidos propios como incorporando una pestaña exclusiva para la emisión de Realmadrid TV en directo durante 24 horas. La web incluye un amplio Portal de Transparencia que cumple de forma sobresaliente la Ley de Transparencia 19/2013 e incluso los indicadores internacionales INFUT.

#### 3.10.2 Publicaciones

El club edita actualmente 13 publicaciones, unas en papel y otras *on-line*, entre ellas: las memorias del club y de la Fundación Real Madrid; las revistas de carácter trimestral *Hala Madrid*, con una tirada de 831.000 ejemplares, y *Hala Madrid Júnior* (213.000 ejemplares); la revista *Hala Madrid on-line* que llega por correo electrónico a cerca de 200.000 socios y Madridistas; la revista del partido *Grada Blanca*, con una tirada de 30.000 ejemplares que se distribuyen por el estadio; 800 ejemplares de un dossier de prensa para los profesionales acreditados.

#### 3.10.3 Realmadrid TV

Durante la temporada 2015/2016, Realmadrid TV ha comenzado sus emisiones en abierto en España, después de que al club se le concediera una licencia de TDT. La emisión en abierto ha supuesto, entre otras cosas, el crecimiento de las horas de producción diaria así

como la emisión continuada en HD. También se han diversificado los formatos incluyendo ahora programas de humor (*90 Minuti*), sociales (*Historias con alma*), etc.

Otras novedades que presenta el canal son la actualización de su imagen y su línea gráfica.

El canal de televisión oficial del club ha comenzado a finales de la temporada 2015-2016, el 28 de abril, una nueva era al emitirse en abierto en TDT y en HD en España. Además, toda la información institucional y deportiva del club está disponible en directo para todo el mundo a través de Realmadrid.com y Realmadrid App, y lo sigue haciendo en dos versiones: español e inglés. Realmadrid TV también está presente en más de 50 países a través de plataformas de pago mediante un modelo de explotación por terceros.

Durante la última temporada ha aumentado la oferta de contenidos con vídeos exclusivos con los primeros equipos de fútbol y baloncesto como principales protagonistas, así como con todos nuestros equipos de cantera.

#### 3.10.4 Redes sociales

Las redes sociales del Real Madrid son, a día de hoy, el canal de comunicación con mayor audiencia del club. Las diferentes cuentas de fútbol, baloncesto y La Fábrica en las diferentes plataformas sociales suman más de 220 millones de usuarios, convirtiendo al Real Madrid en la institución deportiva más grande del mundo. El Real Madrid está presente en Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, Line, Google+, YouTube, Tencent, WeChat y Weibo. Cabe destacar este año el haber llegado a las 1.000 millones de reproducciones de vídeo en Facebook; el crecimiento de un 170% de la cuenta de Instagram, donde el club contaba con 11 millones de seguidores en junio de 2015 y en este momento ha superado los 34 millones; y el lanzamiento de la cuenta Snapchat, que ya cuenta con 850.000 usuarios.

Casemiro y Arbeloa celebran la conquista de la Undécima en la Cibeles ante las cámaras de Realmadrid TV.



### 3.10.5 RealMadrid App

RealMadrid App es el canal de comunicación del club con sus seguidores a través de terminales móviles. Cuenta con casi cuatro millones de descargas desde su total renovación y relanzamiento en mayo de 2015, que amplía y rediseña sus contenidos especialmente en día de partido. Los meses de abril y mayo de este 2016 han sido el colofón a un gran año, generando más de un millón de descargas. Todo este éxito es fruto de la cercana colaboración con Apple y Google, los buenos resultados del equipo y una gran campaña de promoción en redes sociales y en el estadio los días de partido.

RealMadrid App surge como un nuevo canal digital de comunicación del club en respuesta a dos hechos, la extraordinaria dimensión social del Real Madrid, que cuenta con más de 450 millones de aficionados en todo el mundo, y la incuestionable consolidación mundial de teléfonos y tabletas no sólo como medio de comunicación personal, sino también como soporte de entretenimiento y plataforma de comercio. RealMadrid App tiene como objetivo ser la referencia del club en el entorno móvil, un modo de conexión donde coincidirán madridistas de distintos países atraídos por la posibilidad de conectar directamente con su club y con otros madridistas. Con RealMadrid App, el Santiago Bernabéu trasciende sus fronteras físicas para ofrecer a los más de 450 millones de seguidores del club la experiencia inigualable de estar en contacto con el equipo allí donde estén, en cualquier momento y compartir experiencias con otros madridistas del mundo conectados por su pasión por el Real Madrid.

La aplicación es el modo perfecto para seguir al equipo de fútbol y también el de baloncesto, pudiendo así estar al día de todas las secciones del club. La aplicación adap-

ta su contenido y configuración según se acceda a ella en el estadio o en otro sitio, complementando la experiencia televisiva del partido como segunda pantalla con información y exclusivas imágenes en directo o dando la oportunidad de seguir el encuentro a través de ella con la información más completa. Uno de los mayores atractivos de la aplicación es su contenido audiovisual, pudiendo disfrutar de resúmenes, repeticiones multi-ángulo de las jugadas, cámaras especiales que ofrecerán imágenes exclusivas, partidos en diferido y el canal de televisión del club, RealMadrid TV. Además de esta singular oferta, los aficionados madridistas podrán disfrutar de locución en directo de los partidos en inglés y español y las estadísticas más completas del mundo del deporte.

RealMadrid App está disponible en inglés, español, árabe e indonesio, y en breve lo estará también en francés, japonés y chino. Al igual que durante esta temporada, RealMadrid App seguirá completando sus servicios y en general su oferta a través de diferentes versiones previstas a lo largo de los próximos meses, centrando los desarrollos de la temporada 16/17 en la gamificación y en el desarrollo del ámbito social de la App. La aplicación está disponible para todos los smartphones y tablets independientemente de su sistema operativo u operador de telefonía.



Trofeo al Mejor Club del Siglo XX.





Real Madrid

# Informe de Responsabilidad Corporativa

2015 - 2016