



Real Madrid

Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2016-2017





Real Madrid

**Informe de
Responsabilidad Social
Corporativa**
2016-2017

CONTENIDOS

04



REAL MADRID C.F.

13



LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA EN EL REAL MADRID

18



CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS
EN EL EJERCICIO 2016-2017



Real Madrid

Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2016-2017

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

ESPÍRITU GANADOR

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

DEPORTIVIDAD

El Real Madrid es un rival sincero y honesto en el terreno de juego, que obra en él de buena fe y que respeta a todos los equipos con los que compite y a sus respectivas aficiones. Fue-

ra del terreno de juego, desea mantener relaciones fraternales y solidarias con todos los demás clubes, ofreciendo a estos y a las autoridades deportivas nacionales e internacionales su continua colaboración.

EXCELENCIA Y CALIDAD

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



Las 12 Copas de Europa del Real Madrid C.F. en el Tour del Bernabéu.

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 115 años de historia.

1.2 SOSTENIBILIDAD EN EL REAL MADRID

Real Madrid Club de Fútbol es una institución centenaria, fundada en 1902. Su objeto social y la voluntad inequívoca de su masa social le dotan de un carácter permanente y perpetuo.

Para ello, se orienta al futuro a largo plazo considerando la sostenibilidad en todos sus procesos de decisión. Esta sostenibilidad se concreta en cumplir estrictamente los principios de buen gobierno y transparencia, en una gestión económica responsable que permita la conti-

nuidad 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.



El Real Madrid conquista la Duodécima.

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 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 ries-

gos. Las decisiones en materia de contratación o promoción de personal y nombramientos, bajas en plantilla y retribuciones son tomadas también por el Comité Económico, formado por los altos ejecutivos del club y por miembros de la Junta Directiva. Asimismo, la Junta Directiva 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 y supervisa y dirige la administración y gestión del club en sentido amplio. Finalmente, la correcta ejecución de todos los procesos es supervisada por la Dirección de Cumplimiento y por la Auditoría Interna. Todos estos pasos aseguran la correcta toma de decisiones, así como su adecuación a la estrategia y al presupuesto aprobado.

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

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

1.3.3 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 implantado, 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

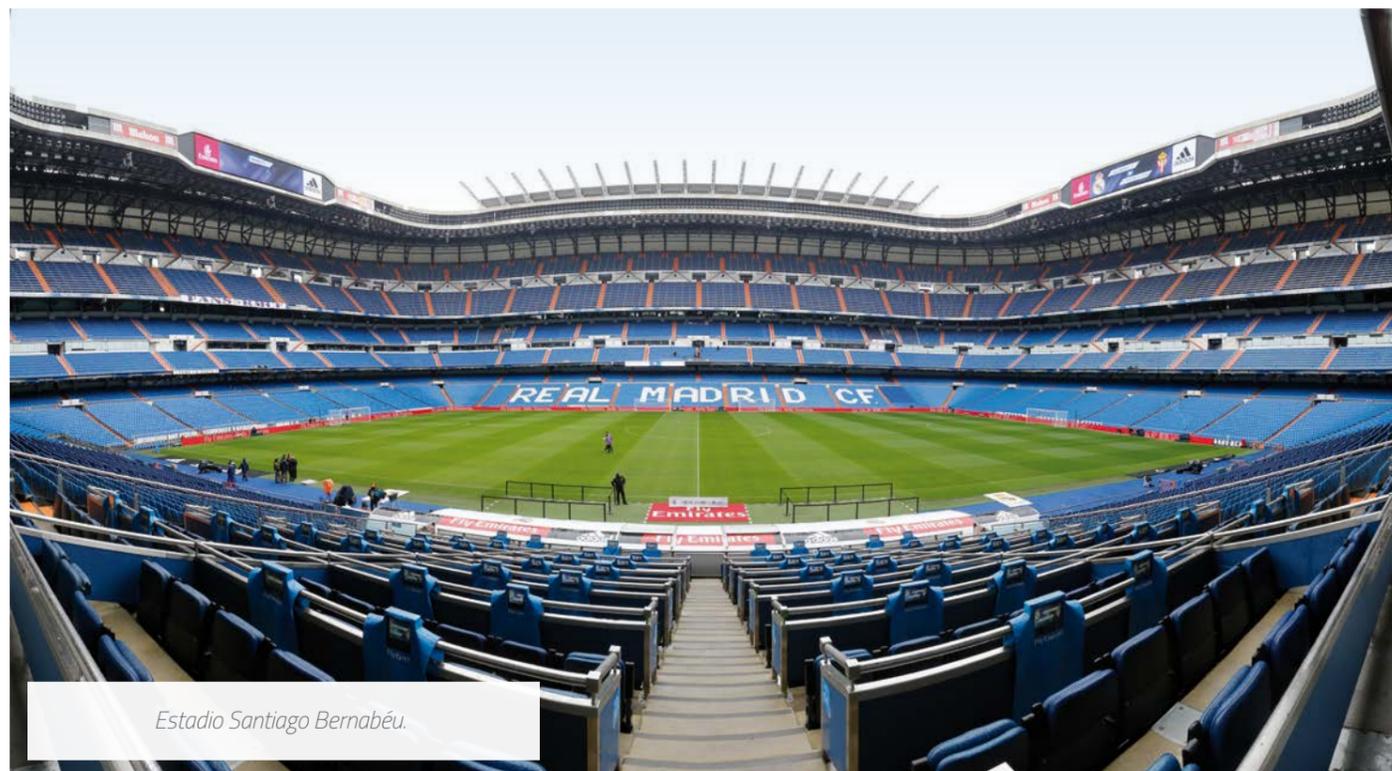
La Asamblea General es el órgano supremo de gobierno del club a quien corresponde, entre otras funciones, la aprobación y ratificación o la censura del presidente y de la Junta Directiva.

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.



Estadio Santiago Bernabéu.

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. 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 Cumplimiento, que en dependencia directa del presidente del club, define y aprueba los procedimientos y sistemas de control necesarios para asegurar el máximo nivel de rigor institucional, cuyo cumplimiento es auditado periódicamente por la Auditoría Interna. 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 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 es 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 Social 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 res-

ponsabilidad en la lucha contra todo tipo de irregularidades, 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



El Real Madrid celebra la Duodécima por las calles de Madrid.



Estadio Santiago Bernabéu durante un partido de Champions.

2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL 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 deporti-

vas: 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 organiza-

mos, para la visita a nuestras instalaciones y exposiciones, o los que compran productos con nuestra marca.

2.1.7 AFICIONADOS

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

2.1.8 PROVEEDORES

Los proveedores son, también, un grupo de interés estratégico en nuestra cadena de valor, como colaboradores imprescindibles para incorporar bienes y servicios que cumplan con los parámetros definidos y ayuden a la obtención de los objetivos generales del club.

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

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 que los procesos son plenamente trazables y quedan documentados a efectos de registro, control y auditoría. Del mismo modo, la firma de documentos sigue estrictos procedimientos 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 de 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 (muy baja, baja, media, alta), y su impacto (leve, moderado, medio, alto). La Dirección de Cumplimiento y la Auditoría Interna del club hacen un seguimiento sistemático de los Planes de Acción establecidos para minimizar la probabilidad de ocurrencia e impacto de cada riesgo señalado.

Durante la temporada 2016-2017, Real Madrid ha continuado con el proyecto que inició en la temporada pasada con la firma Deloitte sobre 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, como medida preventiva eficaz, que facilitará la reducción de estos riesgos del club.

Con este proyecto, se ha incrementado 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 de transparencia de los clubes de fútbol 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.

2.1.9 SOCIEDAD

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

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

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

2.1.10 MEDIOS DE COMUNICACIÓN

El club es consciente del interés que despierta en la sociedad y en su opinión pública. Por ello, los medios de comunicación social cumplen un papel esencial del que el Real Madrid es consciente, por lo que desea comprometerse con ellos como un grupo de interés relevante.

2.2 COMPROMISOS DEL REAL MADRID CON SUS GRUPOS DE INTERÉS

2.2.1 SOCIOS

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

2.2.2 DEPORTISTAS

El Real Madrid se compromete con los deportistas y árbitros a abrazar los valores deportivos de juego limpio, respeto y competitividad. Con sus jugadores de todas las categorías el club tiene el compromiso permanente de desarrollar la cantera, potenciar el cuidado de la salud de los deportistas, mantener un estricto cumplimiento de lo acordado en sus contratos, mantener la más alta competitividad para aspirar deportivamente a lo más alto, ofrecer a los deportistas buenas instalaciones, excelentes profesionales técnicos, y visibilidad por presencia en medios de comu-

nicación. 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 profesio-

nal 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.



Celebración del título de Liga en la Comunidad de Madrid.

2.2.7 AFICIONADOS

El Real Madrid ofrece a todos los aficionados al deporte su adhesión a los principios de la competición basada en el juego limpio, aportando siempre su mejor esfuerzo para promover los valores deportivos, la transparencia informativa, el respeto y la mayor seguridad en los eventos que organiza. Con aquellos seguidores adscritos al programa Madridista, el Real Madrid mantiene una relación más

estrecha facilitándoles información de primera mano, ventajas en la adquisición de productos y servicios del club así como diferentes oportunidades promocionales en empresas de ocio con las que el Real Madrid tiene acuerdos. Igualmente el club se compromete a mantener una estrecha relación con las peñas madridistas establecidas en todo el mundo, en su objetivo compartido de defensa de los colores del Real Madrid y el apoyo a la entidad.

2.2.8 PROVEEDORES

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

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.



Medios de comunicación en la Ciudad Real Madrid durante el Open Media Day.

3. CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS EN EL EJERCICIO 2016/2017

3.1 SOCIOS

La masa social del Real Madrid está compuesta de 92.830 socios, de los que 65.188 son adultos, 19.902 son socios infantiles y 7.740 son socios con más de 65 años de edad o más de 50 años de antigüedad. De todos los socios 73.663 son hombres y 19.167 son mujeres.

El número de abonados de fútbol es 61.817, todos ellos socios, y el número de abonados de baloncesto es 7.647, de los que 3.891 corresponden a socios, 1.991 a tenedores de Carnet Madridista y 1.765 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 2.097 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 2016/2017 se han incoado 1.684 expedientes disciplinarios y han sido ratificados un total de 343 expedientes.

3.1.1. ACTOS INSTITUCIONALES CON LOS SOCIOS

Asamblea General Ordinaria de Socios Representantes:

El 23 de octubre de 2016 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 2015/2016.

Presupuesto consolidado de Ingresos y Gastos y del Proyecto de Actividades para el Ejercicio 2016/2017.

Base imponible de las cuotas de socio para la temporada 2017/2018.

Nombramiento de D. Francisco Gento López como Presidente de Honor.

Elección de los miembros de la Comisión de Disciplina Social para el periodo comprendido entre el 29 de marzo de 2017 al 28 de marzo de 2021.

Elección de los miembros de la Junta Electoral para el periodo comprendido entre el 29 de marzo de 2017 al 28 de marzo de 2021.

ENTREGA DE INSIGNIAS

El pasado 26 de noviembre de 2016, 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 un total de 1.691 insignias, de las cuales 165 fueron de oro y brillantes, 442 de oro y 1.084 de plata.

El presidente del club D. Florentino Pérez, presidió el acto junto con el Presidente de Honor D. Francisco Gento López y una representación de la Junta Directiva, acompañados por leyendas del madridismo.

ELECCIONES A PRESIDENTE Y JUNTA DIRECTIVA

El pasado 8 de junio, de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 38 de los Estatutos del club, la Junta Electoral acordó convocar Elecciones a Presidente y Junta Directiva del club.

El 19 de junio de 2017, La Junta Electoral, al no haberse presentado más que una candidatura proclamada por la Junta Electoral, en virtud del Artículo 40, apartado E, punto 2 de los vigentes Estatutos del club, proclamó Presidente del Real Madrid a D. Florentino Pérez Rodríguez y Junta Directiva a la candidatura integrada por:

PRESIDENTE

D. Florentino Pérez Rodríguez N° SOCIO 2.486

VICEPRESIDENTES

D. Fernando Fernández Tapias N° SOCIO 30.031
D. Eduardo Fernández de Blas N° SOCIO 5.471
D. Pedro López Jiménez N° SOCIO 12.787

SECRETARIO

D. Enrique Sánchez González N° SOCIO 14.344

VOCALES

D. Ángel Luis Heras Aguado N° SOCIO 1.807
D. Santiago Aguado García N° SOCIO 1.982
D. Jerónimo Farré Muncharaz N° SOCIO 2.896
D. Enrique Pérez Rodríguez N° SOCIO 6.962
D. Manuel Cerezo Velázquez N° SOCIO 11.488
D. José Sánchez Bernal N° SOCIO 12.841
D. Gumersindo Santamaría Gil N° SOCIO 17.764
D. Raúl Ronda Ortiz N° SOCIO 18.579
D. José Manuel Otero Lastres N° SOCIO 19.149
D. Nicolás Martín-Sanz García N° SOCIO 21.210
D. José Luis del Valle Pérez N° SOCIO 46.101
D. Catalina Miñarro Brugarolas N° SOCIA 53.469



La Junta Directiva del Real Madrid durante el acto de proclamación de Florentino Pérez como presidente del club.

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 2016-2017.

La Junta Directiva se ve asistida 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 siete 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 siete reuniones, para supervisar y en su caso aprobar las compras de bienes y servicios requeridas para el desarrollo de las actuaciones incluidas en el presupuesto anual del club.

Todas las etapas del ciclo presupuestario se ajustan a estrictos estándares de buen gobierno corporativo. El presupuesto anual se confecciona con la participación de todas

las direcciones del club bajo las directrices estratégicas de la Junta Directiva, que posteriormente aprueba el presupuesto final para someterlo a la aprobación definitiva por la Asamblea de Socios Representantes al inicio de cada temporada.

En la temporada 2016-2017 se ha repetido un año más la realización estricta del ciclo presupuestario. El grado de cumplimiento del presupuesto, con la lógica influencia de los éxitos deportivos logrados por el club, ha sido muy satisfactorio, lográndose un elevado beneficio. El objetivo económico del club es el mantenimiento en el largo plazo del equilibrio financiero y la solvencia del club para hacer frente a todas las obliga-

ciones 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 elevada eficiencia, rentabilidad y solvencia.

Las cuentas anuales del club correspondientes a la temporada 2016-2017 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 el trabajo llevado a cabo por Auditoría Interna. Fruto de la labor de Auditoría Interna, 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 realizada por Auditoría Interna, que elabora cada temporada un plan de auditoría que recoge los trabajos a realizar en dicha temporada.

En concreto, durante la temporada 2016/2017 se ha com-

pletado la auditoría del procedimiento de liquidaciones de gastos de varias direcciones del club, y como consecuencia de dicha auditoría y de la evolución de las actividades del club, se han actualizado dos procedimientos del Manual de Procedimientos. Además de la auditoría indicada, Auditoría Interna ha llevado a cabo otros trabajos como informes requeridos por distintas direcciones del club, 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, gestión de almacenes e inventarios de ropa deportiva, responsabilidad corporativa, etc. Por último ha participado en las actuaciones llevadas a cabo para la supervisión y mejora continua del Modelo de Prevención de Delitos, y ha realizado el seguimiento de los Planes de Acción establecidos en la Auditoría Interna realizada en la temporada pasada.

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. Asimismo y como consecuencia de la entrada en vigor del nuevo reglamento europeo de protección de datos a partir de mayo 2018, se han llevado a cabo los trabajos de

adecuación a la nueva normativa, estableciéndose los planes de acción para el cumplimiento de dicha normativa, así como la formación y concienciación sobre esta materia.

En la temporada 2016/17 han continuado las actuaciones en materia de buen gobierno corporativo y transparencia dirigidas a la plantilla de empleados. Las 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 se han complementado con medidas reglamentarias establecidas por las autoridades deportivas para asegurar que se implantan modelos de prevención de delitos para gestionar los riesgos penales. Por ello el club durante esta temporada ha llevado a cabo las funciones de supervisión y evaluación continua del Modelo de Prevención de Delitos implantado en la temporada 2013/14, de tal manera que se ha realizado una revisión exhaustiva del modelo, automatizándolo dentro de una plataforma software y estableciéndose un ciclo de mantenimiento continuo del mismo. Como consecuencia de esta revisión, el club ha diseñado y puesto en vigor las acciones de prevención definidas por los expertos como mejores prácticas para prevenir la responsabilidad penal de la persona jurídica ante cualquier eventualidad, implantando una serie de mejoras del Modelo en



Florentino Pérez durante la Asamblea de Socios Representantes del Real Madrid.

documentos como el Código Ético, el Modelo de Organización y Gestión, el Canal de Denuncias, el Manual del Sistema de Gestión de Riesgos Penales y asignando planes de acción respecto a determinados riesgos potenciales existentes para el club en esta materia. La evaluación continua del modelo se ha completado con la auditoría independiente con resultado satisfactorio y finalmente se ha llevado a cabo un plan de formación y concienciación en esta materia dirigido a toda la plantilla de empleados.

Respecto al cumplimiento continuo de la Ley de Transparencia, durante esta temporada se ha continuado revisando y actualizando de forma per-

manente el Portal de Transparencia del club, que recoge la rendición de cuentas en los ámbitos más sensibles al escrutinio público marcados por la Ley de Transparencia y por los estándares internacionales más exigentes. 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 una posición muy destacada, con una puntuación sobresaliente de 95,8 puntos sobre un total de 100, en la última auditoría realizada en marzo de 2017 por la entidad Transparencia Interna-

cional 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. Hay que destacar que esta puntuación se sitúa muy por encima de los 71,8 puntos en que se sitúa la media de la evaluación de los 20 clubes de primera división. También es destacable que en las áreas de Información sobre el club de fútbol; Relaciones con los Socios, Aficionados y Público en general; e Indicadores de la Ley de Transparencia, la puntuación obtenida por el Real Madrid fue de 100 puntos sobre 100, es decir la máxima puntuación posible.

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 12.000 visitas y más de 11.000 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 2016/2017 la Oficina on-line ha registrado 617.348 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 2016/2017 ha sido visitada por más 3.500 personas.

Taquilla de incidencias

Servicio que se presta en días de partido para atender principalmente los casos de aquellos socios que han olvidado, extraviado o les han sustraído la tarjeta de abono. Una vez que se ha identificado al socio, se emite la entrada correspondiente a la localidad del abono que tienen asignada. Durante la temporada 2016/2017 han sido atendidos 5.700 socios.

Línea de atención al Socio 91 344 54 45

Línea exclusiva para socios. Para acceder es necesario identificarse previamente con el número de socio y código PIN. La llamada a este número puede resultar gratuita ya que la práctica totalidad de operadoras no facturan la operación al estar incluida en su tarificación habitual. Además se puede comunicar con el club desde cualquier parte del mundo, marcando el 0034 91 344 54 45, sin que exista restricción por parte de ninguna compañía de telefonía. También sigue disponible el teléfono de atención al socio 902 21 2002.

En la temporada 2016/2017, han sido atendidas 52.427 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, etc. Más de 70.000 socios reciben en la actualidad el boletín electrónico en su email, lo que supone un volumen total aproximado de 2.500.000 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 la temporada 2016/2017 se han enviado más de 4.500.000 emails con información de gran utilidad e interés para el socio, haciendo la comunicación más ágil y eficiente.

Mensajes SMS

Durante la temporada 2016/2017, 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 766.991 SMS.

Revista Halamadrid

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



Celebración del título de Liga en el Ayuntamiento de Madrid.

3.2 DEPORTISTAS

3.2.1. FÚTBOL

La temporada 2016/2017 pasará a la Historia del Real Madrid C.F. con letras mayúsculas. Desde 1958 nuestro club no lograba la conquista del Campeonato de Liga y de la UEFA Champions League, anterior Copa de Europa. Además, nuestro equipo fue el primero en lograr dos Champions consecutivas desde que se configuró el formato actual, vigente desde la temporada 1992-1993. La ciudad de Cardiff fue testigo del triunfo ante el potente conjunto italiano de la Juventus, que venía de lograr el Scudetto y la Copa de Italia. La capital de Gales, al igual que ocurrió en Milán y en Lisboa, será para siempre una ciudad talismán del Madridismo, la ciudad de la 12ª Copa de Europa. 3 títulos de la máxima competición continental logrados en 4 años será una marca muy difícil de batir en el futuro. Capítulo aparte merece Cristiano Ronaldo, al que le cabe el honor de marcar el gol 500 del club en esta competición, además de ser el primer jugador en lograr marcar en tres finales. Para seguir engrosando el brillante palmarés, el equipo logró el Mundial de Clubes de FIFA, venciendo al Kashima Antlers, de Japón, y la Supercopa de Europa, logrando la victoria ante el Sevilla FC.

Desde la temporada 2011-2012 no llegaba a nuestras vitrinas el Campeonato Nacional de Liga. Por fin esta temporada se logró

el 33º título, un premio al esfuerzo diario y al sacrificio y talento mostrado por una plantilla magníficamente dirigida por nuestro entrenador Zinedine Zidane, demostrando a todos los jugadores la importancia de su participación en cada uno de los momentos de la temporada, convenciendo a todos ellos de su importancia. En un emocionante final, en el último partido del campeonato, el Real Madrid C.F. conquistó La Liga en el estadio de la Rosaleda de Málaga, distanciando en un punto al F.C. Barcelona.

En la Copa del Rey, el equipo disputó los cuartos de final.

Fútbol - Cantera

El Real Madrid Castilla continuó con su proceso de formación de jugadores, finalizó la temporada en el puesto undécimo del Grupo 2 de la Segunda División B.

El Juvenil A cuajó una temporada excelente y se alzó con Liga, Copa de Campeones y Copa del Rey de la categoría. En la UEFA Youth League se clasificó para su tercera Final Four, de las cuatro ediciones disputadas, firmando un gran torneo en el que llegó hasta las semifinales.

Juvenil B y Juvenil C ganaron sus respectivas competiciones domésticas. El segundo conquistó además la Copa Puskas celebrada en Hungría y el Torneo Al Kaas en Qatar.

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

Los equipos Benjamín A y Prebenjamín se proclamaron campeones de sus grupos de Fútbol 7. Hay que destacar el papel del primero de ellos, que conquistó la Fase Final del Campeonato Benjamín de Madrid.

Durante esta temporada, se han incorporado a las diferentes categorías inferiores del club 79 jugadores, de los cuales 16 corresponden al equipo Prebenjamín.

En el marco de la política de colaboración con otras entidades que viene realizando el Real Madrid, se continúa fomentando el desarrollo de la actividad deportiva. Hasta 39 es el número de clubes con los que se ha suscrito un convenio de colaboración.

En su cuarta temporada en activo, la residencia de la cantera de la Ciudad Real Madrid ha albergado a 79 jugadores, 62 de fútbol y 17 de baloncesto, que utilizan todos los recursos de la instalación diariamente.

Dentro del acuerdo que el club tiene con Sanitas, durante la temporada 2016/17 se ha profundizado en los estudios biomecánicos de nuestros jugadores para especificar los planes preventivos de lesiones individuales y colectivos. Estas medidas han tenido por objeto minimizar el riesgo de lesiones de nuestros jugadores. Esta actuación consta de tres mediciones anuales, realizadas coordinadamente entre nuestras instalaciones médicas de la Ciudad Real Madrid y el Hospital Universitario Sanitas La Moraleja.

Durante esta campaña, el Servicio Médico se ha completado con la incorporación de un nutricionista. Las labores de seguimiento y educación nutricional esta temporada se han visto ampliadas al entorno familiar y extradeportivo, con el ánimo de dar una tutela más eficaz, en este punto que comienza a tener especial relevancia la vida de los deportistas.

Del mismo modo y 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 LFP y UEFA sobre integridad, y se ha dispuesto la documentación de dicho curso en la intranet corporativa para conocimiento de todo el per-

sonal. Además se han impreso carteles y folletos en apoyo al fútbol sin violencia y la práctica del juego limpio.

Jugadores provenientes de la cantera del Real Madrid

Durante la temporada 2016/17, hubo 92 jugadores en activo formados en la cantera del Real Madrid inscritos en la Primera y Segunda División de la Liga. De ellos 52 jugaron en la Primera División pertenecientes a 19 clubes: Real Madrid (8), At. Madrid (3), Osasuna (2), FC. Barcelona (1), Granada (1), Espanyol (2), Sevilla FC (2), Málaga (5), Real Sociedad (2), Celta de Vigo (1), Valencia (4), Eibar (2), Las Palmas (1), Deportivo (4), Betis (2), Leganés (1), Sp. Gijón (3), Villarreal (2) y Alavés (6).

En la Segunda División jugaron 40 futbolistas provenientes de la cantera del Real Madrid, pertenecientes a 18 clubes: Elche (3), CD Lugo (1), Real Oviedo (1), Almería (3), Numancia (2), Mirandés (1), Mallorca (2), Reus Deportiu (3), Zaragoza (4), Huesca (3), Valladolid (3), Córdoba (1), Alcorcón (4), Rayo Vallecano (4), Girona (2), Tenerife (1), Getafe C.F. (1) y Cádiz (1).

Adicionalmente, fuera de nuestras fronteras, 46 jugadores formados en la cantera del club, militaron en equipos de ligas extranjeras.

La presencia de canteranos en las diferentes selecciones nacionales es destacada, aportando el siguiente número de jugadores: en la Sub 20 (3), en la Sub



El Juvenil A ganó la Liga, la Copa del Rey y la Copa de Campeones de su categoría.

19 (8), a la Sub 17 (9), y en la Sub 16 (4). Asimismo aportamos jugadores de nuestra cantera a otras selecciones nacionales como Austria, Paraguay, Noruega, Francia, China, Grecia, Marruecos, Argentina, etc.

Destacar la actuación de Federico Valverde al recibir el Balón de Plata en el Mundial Sub 20 disputado en Corea. La Selección Nacional se consagró campeona del Europeo Sub 17 con importante participación de nuestros canteranos, asimismo reseñar el papel destacado de Jesús Vallejo y Omar Mascarell en el Eintracht Franckfurt, Borja Mayoral en Wolfsburgo y Marcos Llorente en Alavés, como ejemplos de canteranos que terminan su formación en otros equipos de cierta relevancia.

3.2.2. BALONCESTO

El Real Madrid comenzó la 2016-2017 disputando un total de tres partidos amistosos de pretemporada, dos en la VI edición del Torneo Costa del Sol y uno frente a Oklahoma City Thunder dentro de los NBA Global Games 2016. El equipo blanco se impuso por 142-137 sumando su segunda victoria frente a equipos de la NBA.

La Supercopa Endesa disputada en Vitoria fue la primera competición oficial de la temporada. El Real Madrid quedó eliminado en semifinales al perder contra el F.C. Barcelona Lassa.

El título de la temporada llegó en la Copa del Rey disputada también en Vitoria. El Real Madrid se

enfrentó en primer lugar a Mora-Banc Andorra y en semifinales superó a Baskonia. La final ante Valencia Basket se resolvió con un marcador favorable de 97-95. De esta forma, el conjunto blanco sumó su título 27º en esta competición. Sergio Llull se alzó con el galardón de MVP de la Copa del Rey Vitoria 2017.

En la Liga Endesa, el Real Madrid terminó la fase regular como primer clasificado, con un balance de 25 victorias y siete derrotas en 32 partidos.

En cuartos de final de los playoffs por el título el Real Madrid se impuso a MoraBanc Andorra por 2-1, y en semifinales a Unicaja por 3-0. En la final, la sexta que disputaba de manera consecutiva, cayó frente a Valencia Basket por 1-3.

En la nueva Euroliga de 16 equipos, el Real Madrid obtuvo la primera plaza en la liga regular con un balance de 23 victorias y siete derrotas y se enfrentó en los playoffs de cuartos de final al octavo clasificado: Darussafaka Dogus. El equipo blanco se impuso por 3-1 al conjunto turco clasificándose de esta forma para disputar la Final Four de Estambul.

En el partido de semifinales de la Final Four, el Real Madrid perdió ante Fenerbahçe por 84-75 y, en el encuentro por la tercera plaza ante CSKA Moscú, cayó por 70-94.

Tras una temporada en la que el Real Madrid disputó las finales de la Copa del Rey y de la Liga Endesa y jugó la Final Four de la Euroliga, varios integrantes del primer equipo recibieron diversos galardones individuales:

- Sergio Llull fue el MVP de la Copa del Rey.
- Sergio Llull fue designado MVP de la Liga Endesa y elegido en el quinteto ideal de la competición.
- Luka Doncic fue elegido mejor jugador joven de la Liga Endesa e incluido en el mejor quinteto joven.
- Sergio Llull fue el MVP de la Euroliga y seleccionado en el quinteto ideal de la competición.
- Luka Doncic recibió el galardón Rising Star como mejor jugador joven de la Euroliga.

Incorporaciones

En esta temporada el Real Madrid adquirió los derechos de dos jugadores para el primer equipo (Anthony Randolph y Othello Hunter). Álex Suárez se incorporó al Real Madrid tras permanecer cedido durante una temporada en el Dominion Bilbao Basket.

Cantera

En cantera se adquirieron los derechos de 21 jugadores, repartidos de la siguiente forma: 9 jugadores en el Infantil B, 4 en el Infantil A, ninguno en el Cadete B, 3 en el Cadete A, 2 en el Júnior y 3 en el Real Madrid de Liga EBA.

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

El equipo Júnior se proclamó campeón del Torneo Internacional de Tenerife y del Adidas Next Generation de Coín. También conquistó el Campeonato de España disputado en Bilbao, se alzó con el título de campeón de la Comunidad de Madrid y disputó el Torneo Internacional Júnior de la Euroliga, en el que finalizó como tercer clasificado.

Dino Radoncic fue galardonado con el MVP en Tenerife y junto a Acoydan McCarthy, Francisco Salvador y Khadim Sow fue incluido en el quinteto ideal del torneo. Por su parte, Francisco Salvador fue designado MVP de la final del Campeonato de España y Dino Radoncic fue

elegido MVP del Adidas Next Generation de Coín y formó parte del quinteto ideal, tanto de este torneo como del Internacional Júnior de la Euroliga.

El Cadete A fue campeón de la Comunidad de Madrid y se alzó con el Campeonato de España disputado en Lleida. También ganó el XIX Torneo de Baloncesto Villa de la Orotava, el VIII Torneo Nacional Cadete Villa de la Laguna, la Szent István Basketball Cup U16, disputada en Hungría, la Novipiu Europe Cup 2017 de Turín y la Bar Basketball Cup jugada en Montenegro.

Mario Nakic fue designado MVP del Torneo Villa de la Orotava. Usman Garuba fue el MVP del Torneo Villa de La Laguna. Golden Dike recibió el MVP de la Szent István Basketball Cup y Rubén López fue incluido en el cinco ideal. Mario Nakic se alzó con el MVP de la Novipiu Europe Cup 2017 y fue seleccionado en el mejor quinteto junto con Usman Garuba. En la Bar Basketball Cup el MVP del torneo fue para Usman Garuba y el MVP de la final para Amar Sylla. Mario Nakic y Usman Garuba fueron incluidos en el quinteto ideal. Por último, el MVP de la fase final del Campeonato de Madrid fue para Amar Sylla mientras que el MVP de la final del Campeonato de España recayó en Golden Dike.

El Infantil A se proclamó campeón de la Comunidad de Madrid, campeón de la Minicopa Endesa disputada en Vitoria y



El Real Madrid de baloncesto conquistó su 27ª Copa del Rey.

campeón de España de clubes. Además, venció en el II Torneo Internacional Santiago del Teide. Kostas Kostadinov fue designado MVP de la Minicopa y repitió galardón de MVP en la final del Campeonato de España. Juan Núñez fue elegido MVP del Torneo Internacional Santiago del Teide y Miguel Ángel López-Palacios obtuvo el galardón de mejor entrenador del XXVII Torneo Infantil Ciutat de L'Hospitalet.

Los equipos Cadete B e Infantil B lograron los objetivos de formación que se fijaron al inicio de la temporada.

El Cadete B finalizó la fase regular de la A2 como primer clasificado, terminando la temporada en el decimotercer lugar. Además, se proclamó campeón del VII Torneo de Baloncesto Fundación Leucemia y Linfoma y de la IV edición del Torneig de Farners.

Usman Garuba fue elegido MVP del Torneo Fundación Leucemia y Linfoma e incluido en el mejor quinteto junto a Boris Tisma.

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 13º clasificado global. Además, se proclamó campeón del FYM Rincón de la Victoria y del III Torneo Pre infantil de Castelldefels. Sediq Garuba se llevó el MVP en Castelldefels y Juan Vaquero el del Torneo Pre infantil Unilever Viladecans siendo incluido en el mejor quinteto.

Jugadores provenientes de la cantera del Real Madrid

Durante la temporada 2016/17 un total de 11 jugadores formados en la cantera del Real Madrid formaron parte de equipos inscritos en la máxima categoría del baloncesto español, la Liga Endesa.

Hay que resaltar la participación con el primer equipo de baloncesto tanto en entrenamientos como en partidos del jugador Dino Radoncic, perteneciente al equipo Júnior-EBA.

Adicionalmente, hay que destacar que 27 jugadores provenientes de la cantera del Real Madrid fueron convocados por sus respectivas selecciones nacionales dividiéndose de la siguiente manera:

Selección absoluta (1); U19 (1); U18 (2); U17 (1); U16 (7); U15 (5); U14 (2); U13 (4) y U12 (4).

En la temporada 2016/17 la cantera del Real Madrid mantuvo su acuerdo de colaboración con el C. B. Las Rozas, siendo los resultados de estos acuerdos muy satisfactorios hasta el momento.

Durante la temporada 2016/17 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 2016/17 el Real Madrid ha mantenido una plantilla media de 673 cotizantes a la Seguridad Social, de los que 294 son deportistas. La tasa de temporalidad entre los empleados del club es del 0,60%, ya que el 99,4% de ellos son fijos 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 38% son mujeres (128 mujeres y 207 hombres en total), de las que 52 ocupan puestos de responsabilidad.

La plantilla de empleados no deportistas incluye a trabajadores de 12 nacionalidades diferentes, lo que da idea de la internacionalización de las actividades del club. En la temporada han disfrutado de permisos por maternidad o paternidad 9 empleadas y 9 empleados. También se han producido 3 excedencias por cuidado de hijos menores, 12 reducciones de jornada por guarda legal de hijos menores y 1 reducción de jornada por cuidado de familiares dependientes. También se ha producido 1 jubilación y 5 excedencias voluntarias.

En la temporada 2016/17 han continuado las actuaciones en materia de buen gobierno corporativo y transparencia dirigidas a la plantilla de empleados. Las 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 se han complementado con medidas reglamentarias establecidas por las autoridades deportivas para asegurar que se implantan modelos de prevención de delitos para gestionar los riesgos penales. Por ello el club ha diseñado y puesto en vigor las acciones de prevención definidas por los expertos como mejores prácticas para prevenir dicha respon-

sabilidad penal ante cualquier eventualidad. El 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, se ha completado con la auditoría independiente de nuestro sistema integral de prevención de riesgos penales y con el plan de formación en esta materia dirigido a toda la plantilla de empleados. 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 y la puesta en mar-

cha 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 350.000 euros y 11.500 horas dedicadas a formación en la temporada. Los principales esfuerzos en formación se han orientado a contribuir a la estrategia, apoyando los planes de internacionalización del negocio y las operaciones del club e impulsando la transformación digital de toda nuestra organización. En este sentido destaca el proyecto de inves-



El Real Madrid, campeón de la Copa del Rey de baloncesto.

tigación para el diagnóstico de competencias digitales y detección de necesidades de formación digital en la plantilla de empleados. Este estudio, realizado con la Universidad Europea, contó con la participación de 239 empleados del club, y ha puesto de manifiesto unos elevados niveles de conocimiento y competencia digital de los empleados, superiores a los niveles medios en la población comparable tanto de nuestro país como del resto de la Unión Europea. Como continuación de este estudio, está en fase de diseño un ambicioso plan de desarrollo de las competencias digitales basado en comunidades activas de aprendizaje a través de gamificación y otras técnicas novedosas de gestión del conocimiento.

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.

La formación también ha incluido la prevención de riesgos laborales, habiéndose impartido cursos de primeros auxilios, evacuación de instalaciones, extinción de incendios y prevención de riesgos laborales.

Respecto a los jugadores de la Residencia de Cantera en la Ciudad Real Madrid, han continuado recibiendo formación

en los valores del Real Madrid. Los canteranos de la residencia adicionalmente a su formación académica han recibido clases de inglés para fútbol y formación en Comunicación en la competición deportiva.

Todos los equipos de cantera han recibido formación específica sobre seguridad en las redes sociales y prevención de delitos telemáticos, contando para ello con la inestimable y desinteresada colaboración de los Departamentos de Delincuencia Especializada y de Delitos Telemáticos de la Unidad Central Operativa de la Guardia Civil.

Los entrenadores de la cantera han recibido formación para identificación y prevención de situaciones de acoso, y técni-

cos y ejecutivos del club han obtenido el título de Coach Profesional a través del programa superior en coaching ejecutivo y organizativo, lo que ha permitido introducir programas de coaching para acompañar en el desarrollo humano y deportivo de los jugadores de la cantera.

En colaboración con la Federación de Fútbol de Madrid se ha realizado un curso nacional de entrenadores de fútbol nivel 3, al cual han asistido entre otros participantes 8 técnicos de la cantera de fútbol del club.

Dentro de la colaboración con nuestro socio académico Universidad Europea, se han concedido 7 becas a empleados del club para cursar Programas Master en la Escuela Universitaria Real Madrid. Estos programas de postgrado han sido MBA en Dirección de Entidades Deportivas, Master Universitario en Fisioterapia Deportiva, Master Universitario en Entrenamiento y Nutrición Deportiva y Master en Dirección de Fútbol.

Otra novedad de la temporada 2016-17 ha sido la introducción en la Cantera de formación nutricional impartida por un especialista en nutrición de deportistas de alto rendimiento, dirigida tanto a entrenadores y preparadores físicos como a los propios jugadores.

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. Estas campañas se han centrado esta temporada en la concienciación sobre buenas prácticas en el deporte, respeto y divulgación del Código Ético del Real Madrid.

También han continuado los planes de prevención de riesgos laborales, que en esta temporada se han beneficiado notablemente de la puesta en funcionamiento la pasada temporada de un servicio propio de prevención, 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 217 empleados comunes y 12 empleados fijos discontinuos. Igualmente, se ha desarrollado una campaña de vacunación voluntaria contra la gripe, dentro de la cual se han vacunado 57 empleados.

En materia de Prevención de Riesgos Laborales, se ha continuado con la actividad de seguimiento y supervisión de las instalaciones y procesos, ejecutando las medidas preventivas necesarias y procediendo a la elaboración, actualización,

mejora y adaptación de la documentación a los cambios producidos en las instalaciones, puestos de trabajo y tareas realizadas. Se ha seguido con el control y seguimiento de la entrega y uso de Equipos de Protección Individual a los trabajadores, y se ha hecho especial hincapié en la información y formación del puesto de trabajo, así como en la difusión de procedimientos de actuación en caso de emergencia.

Se ha profundizado en la especialidad de Ergonomía y Psicología del Trabajo, mediante la realización en la temporada 2016-17 de un Estudio de Riesgos Psicosociales que, junto con el resto de acciones que se venían adoptando, ha facilitado la correcta planificación y adopción de acciones preventivas para continuar mejorando las condiciones de trabajo de los profesionales del club.

También se han llevado a cabo las pertinentes Evaluaciones de Riesgos Laborales y Planificaciones de la Actividad Preventiva para las nuevas instalaciones del club como el Pabellón de Baloncesto y los Campos de Fútbol 11 y 12 de la Ciudad Real Madrid. Todos ellos cuentan con su correspondiente Plan de Autoprotección, implantado mediante la impartición de la formación a las personas con funciones en el mismo y a entidades usuarias de la instalación (Fundación Real Madrid) y puesto a prueba mediante la realización de un Simulacro de Evacuación en el pasado mes de Diciembre de 2016.



Las plantillas de fútbol y baloncesto, en un entrenamiento conjunto en la Ciudad Real Madrid.

Asimismo, se ha impartido y actualizado la Formación a las personas con funciones en caso de emergencia, y se han realizado Simulacros de Evacuación en la Residencia de Cantera en noviembre de 2016, en los Campos y gradas de Ciudad Real Madrid en febrero de 2017, en el Tour del Bernabéu en junio de 2017, y se han actualizado las Medidas de Emergencia del Edificio Multiusos.

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 2016/17 se han llevado a cabo 377 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 extendido a nuevas Direcciones del club el proyecto de virtualización de los puestos de trabajo que permite la optimización de nuestros planes de contingencia 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.

Para apoyar la transformación digital del club, se han regulado mediante acuerdos alcanzados con los representantes legales de los trabajadores tanto el teletrabajo como la desconexión digital para descanso nocturno, así como también la flexibilidad de horarios y jornada que permiten compatibilizar la atención a todas las necesidades operativas del club, que incluyen trabajo en fines de semana, festivos y

horario nocturno, con oportunidades mayores para la conciliación del trabajo con la vida personal para los empleados.

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.

BALANCE FISCAL

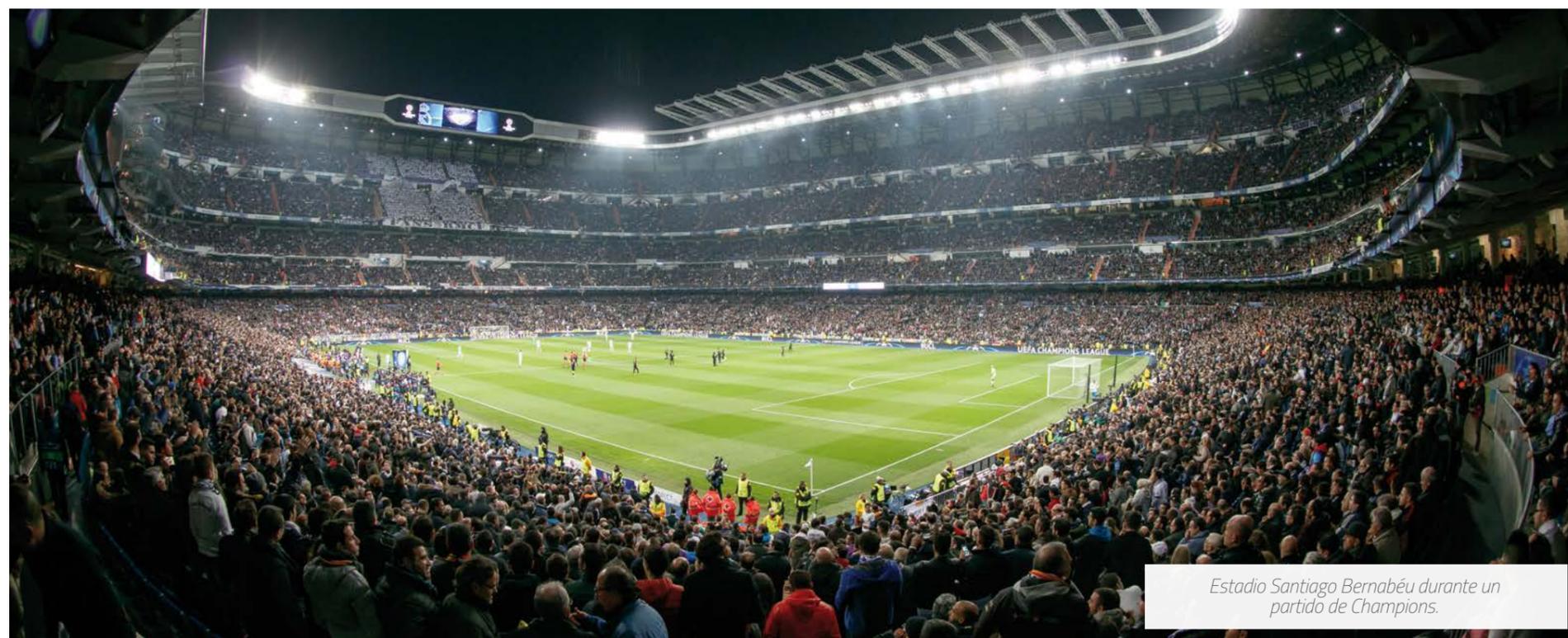
La contribución directa del Real Madrid durante el ejercicio 2016-17 a los ingresos fiscales del Estado y entes locales así como a la Seguridad Social ha sido un importe de 244,9 millones €. El desglose por partidas es el siguiente:

- 77,5 millones € en concepto de IVA que, como consecuencia de su actividad económica, el Real Madrid ha ingresado en Hacienda (diferencia entre IVA repercutido a clientes e IVA soportado de proveedores).
- 167,5 millones € en concepto de pago de impuestos a la Hacienda estatal y local así como en cuotas a la Seguridad Social, que representa un coste del 25% de la cifra de negocios del club; es decir, por cada 100 euros ingresados, el Real Madrid destina 25 euros a pagos de impuestos y cuotas a la Seguridad Social.

El Real Madrid se encuentra a 30 de junio 2017, como siempre, completamente al corriente de pago de todas sus obligaciones fiscales.

IMPORTES INGRESADOS EN EL EJERCICIO 2016/2017

	MILES €
IRPF e IRNR (retenciones trabajo personal e imagen)	155.448
IMPUESTO DE SOCIEDADES	1.895
IBI y otros impuestos locales	2.648
CUOTAS SEGURIDAD SOCIAL (cuota empresa)	6.176
CUOTAS SEGURIDAD SOCIAL (cuota trabajador)	1.298
TOTAL COSTE POR PAGO IMPUESTOS Y SEGURIDAD SOCIAL	167.465
% S/CIFRA DE NEGOCIOS	25%
SALDO NETO DE IVA INGRESADO EN HACIENDA	77.463
TOTAL CONTRIBUCIÓN REAL MADRID A INGRESOS FISCALES Y SEGURIDAD SOCIAL	244.928



Estadio Santiago Bernabéu durante un partido de Champions.



Benzema inicia el gol del Real Madrid en el partido de vuelta de las semifinales de la Champions.

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 ha ejercido el presidente. Además, nuestro vicepresidente es miembro del Comité de Competiciones de Clubes de la UEFA y vicepresidente del Consejo de Administración del Comité de Competiciones de Clubes SA.

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 vicepresidente tanto en la Comisión del Estatuto del Jugador como en la Comisión de Grupos de Interés del Fútbol.

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 ostentan el director general y el director de los Servicios Jurídicos, ha tenido durante esta temporada una participación muy activa en todas las actividades desarrolladas por este organismo, destacando la Asamblea General y la Comisión Audiovisual.

Baloncesto

El Real Madrid está presente en los organismos decisorios del baloncesto tanto a nivel nacional en la ACB como europeo en la Euroliga.

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 Wizink Center para la disputa por parte del Real Madrid de sus partidos de la Liga Endesa y la Euroliga.

FEDERACIONES DE BALONCESTO: los gestores de la cantera del Real Madrid participaron activamente tanto en la Asamblea General de la Federación Española de Baloncesto (FEB) como en la de la Federación de Baloncesto de Madrid (FBM), consiguiendo una mejor comunicación entre el club y estas federaciones así como una dinámica de trabajo más fluida.

3.5 OTROS CLUBES

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

Fútbol

Los diferentes equipos del club han participado en un total de 78 torneos y 153 partidos amistosos.

En estos torneos destacan el Torneo Internacional Weifang de China (Juvenil B), el Al Kass International Cup de Qatar, la Copa Puskás y el Torneo Adidas Generation de Dallas (Juvenil C), el Torneo Internacional de Verona (Cadete A), el Torneo Marvel y el Torneo Miguel Malbo (Cadete B), el Torneo Francisco de Goya y el Torneo Reino de León (Infantil A), el Torneo Intercontinental de Dubái (Infantil B), el MIC y LaLiga Promises (Alevín A) y Powerade Cup (Alevín 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 un total de tres partidos amistosos. En la VI edición del Torneo Costa del Sol, el Real Madrid jugó ante Fenerbahçe y Unicaja antes de afrontar el NBA Global Games 2016 en el que se enfrentó a Oklahoma City Thunder.

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 19.

Entre ellos hay que destacar del triunfo del Real Madrid junior en el Adidas Next Generation de Coín; el del Cadete A en la U16 Szent István Basketball Cup 2017 y el del Infantil A en la Minicopa Endesa.

3.6 CLIENTES

En la temporada 2016-2017 el club ha desarrollado una intensa actividad comercial con empresas nacionales e internacionales consolidando una cartera de más de 300 clientes que operan en más de 50 sectores de mercado y con los que se establece una relación continuada.

El club bien directamente como a través de su licenciatario Máster, ha gestionado una cartera de 241 contratos de licencia con el objeto de poder ofertar productos y servicios oficiales que utilizan los derechos de propiedad intelectual del Real Madrid. Entre ellos destaca la línea de productos textiles que incluye las réplicas de las camisetas de juego y las licencias en el entorno digital que han generado un catálogo de juegos y servicios para el entorno móvil al que han accedido más de **5 millones de usuarios** a nivel mundial.

El Real Madrid cuenta con 60 empresas patrocinadoras que

se vinculan a las secciones de fútbol y baloncesto para desarrollar sus campañas de marketing. El club está orgulloso de contar con un portfolio de patrocinadores compuesto por marcas líderes y mundialmente notorias y promueve una gran activación de dichos acuerdos de forma que estas marcas se beneficien de la gran dimensión social del club y de su gran dinamismo a la hora de generar nuevos activos publicitarios y promocionales. Esta temporada se han incorporado partners de alcance global como Hugo Boss, reconocida marca de moda alemana, el fabricante de neumáticos Hankook y Toshiba Medical, que aportará la mejor tecnología de diagnóstico médico para nuestros jugadores y se han establecido acuerdos enfocados al mercado Español y latinoamericano con grandes compañías referentes en su sector como Telefónica, Caixa-bank, Kelloggs y Codere. Socios tan importantes para nosotros como Nivea, Mahou, Samsung y Solán de Cabras han renovado y ampliado su vinculación con el Real Madrid. Por último, destacar a Yili, líder en el mercado asiático de productos lácteos. Un acuerdo que ha comenzado en la presente temporada y que cuenta con el soporte de nuestra oficina comercial en Beijing.

El club colabora con la empresa Relevent para la promoción de sus partidos amistosos, una actividad que se enmarca dentro de los programas de preparación del equipo y que esta

temporada participó en la International Champions Cup disputando tres partidos en EEUU que con un total de 274.500 espectadores cosecharon récord de asistencia proclamándonos como el club de fútbol que más entradas ha vendido (top selling club) en EEUU.

El Área de Eventos se consolida de forma notable dentro de la industria del Turismo de Negocio, ocupando un lugar privilegiado por el número de eventos realizados a lo largo del año. Nuestras instalaciones, su extraordinaria ubicación y la polivalencia de sus espacios, nos permite crear eventos a la medida de cada empresa, romper con la estacionalidad y mantener una oferta competitiva los 365 días del año. Año tras año el número de eventos corporativos va en aumento, habiendo realizado 160 esta temporada.

El Tour del Bernabéu vuelve a superar sus registros y este año ha cerrado por encima de los 1.100.000 visitantes. Es uno de los principales atractivos turísticos de la ciudad y por tanto, uno de los productos más demandados por turistas nacionales e internacionales. La apuesta por la tecnología, la interactividad y enriquecimiento de contenidos, convierte al Tour Bernabéu en uno de los productos mejor valorados y con mejor índice de satisfacción. Subrayar la importancia de los servicios complementarios que ofrecemos durante la visita y el afán de mejora continua para adaptarnos a las

necesidades del mercado con productos y servicios de gran nivel. Destacar la implementación del nuevo y pionero sistema de audioguías de última generación en 5 idiomas.

La oferta gastronómica de nuestros cuatro restaurantes del estadio sigue ocupando un lugar privilegiado en el ranking de la oferta gastronómica de Madrid. Se están mejorando los servicios de restauración asociados a los días de partido y mención especial, al desarrollo internacional de la marca Real Madrid Café. Ya anunciamos nuestra primera apertura en Dubái y en los próximos años hay un plan de desarrollo ambicioso que nos permitirá seguir abriendo locales de estas características y llegar a todos nuestros fans y simpatizantes en las principales ciudades del continente americano.

El Real Madrid desarrolla su negocio de tiendas oficiales a través de su licenciatario Adidas, que a finales de la temporada 2016/2017 opera en las siguientes tiendas oficiales situadas 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 y Ferrán), México D.F. (Carranza y Polanco) y Doha (Catar). A estos puntos de venta se suma la tienda del estadio Santiago Bernabéu, con un tráfico total anual entre todas las tiendas entorno a los 5 millones de visitantes.

El Área VIP del Real Madrid comercializa 4.729 butacas distribuidas por todos los anillos del estadio Santiago Bernabéu y 553 localidades VIP de baloncesto en el Palacio de los Deportes de Madrid (WiZink Center). Las plazas VIP del estadio Santiago Bernabéu se distribuyen en 243 palcos, con capacidad de 2.985 butacas, y 1.744 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 586 clientes de Área VIP son empresas procedentes de todo tipo de sectores, multinacionales, empresas del IBEX 35, pymes y particulares. Adicionalmente, durante la temporada 2016/2017 se han vendido más de 16.000 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 96% durante la temporada 2016/2017.

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 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

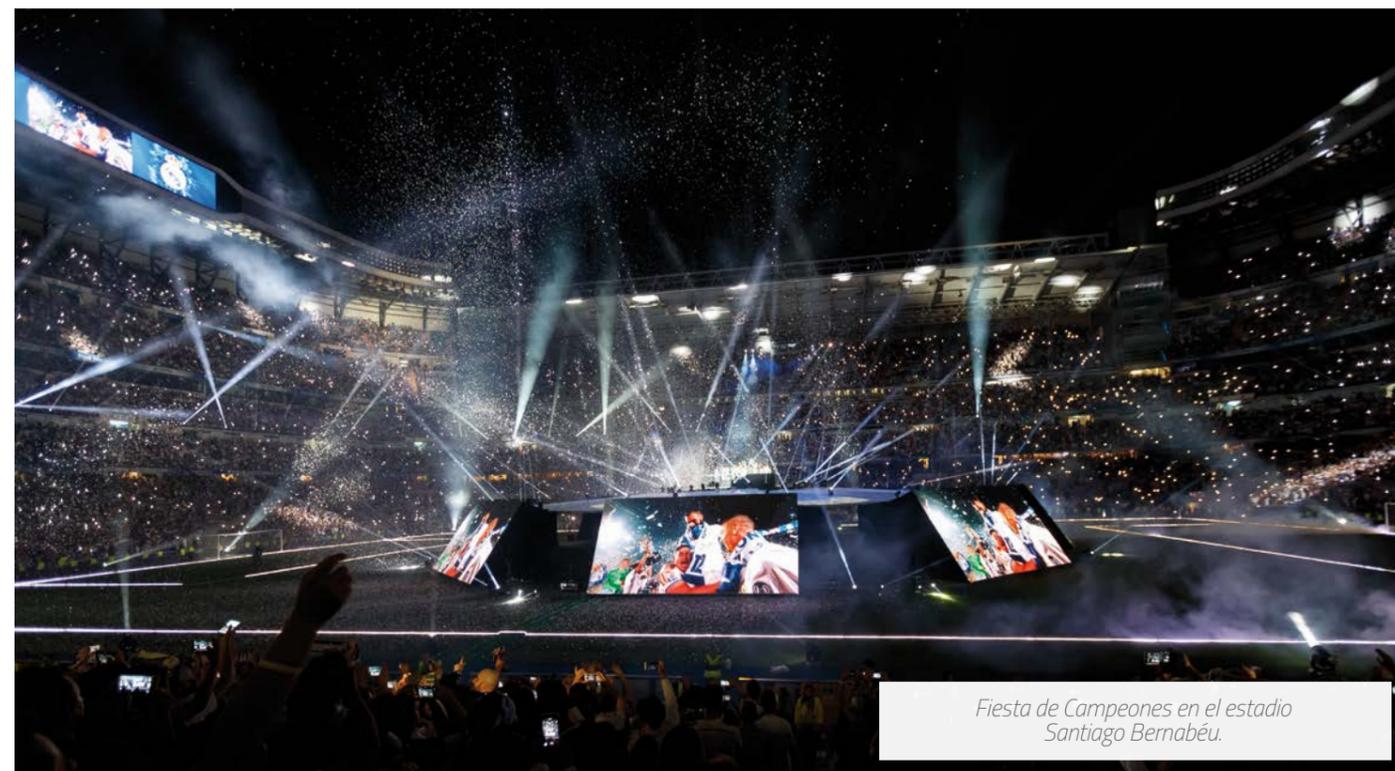
Oficina de Atención al Público /Servicio a aficionados

Esta oficina presta servicio de forma específica a nuestros aficionados que no pertenecen a los otros colectivos del club, Socios, Titulares de Carnet Madridistas y Peñista, ha gestionado un total de más de 55.000 consultas a través de los distintos canales de contacto, incrementando un 10% con respecto a la pasada temporada.

A través del servicio telefónico, en el número 902 32 18 09, tanto mediante sistema automático como por aten-

ción personalizada por operador, se atendieron casi 30.000 llamadas, 15.000 a través del sistema automático de información y 15.000 por nuestros operadores. A través del correo electrónico atencionpublico@corp.realmadrid.com se ha dado respuesta a más de 25.000 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.



Fiesta de Campeones en el estadio Santiago Bernabéu.

Madridistas

El Real Madrid cuenta con 247.000 aficionados activos adscritos al Programa de Fidelización Madridistas. Estos Madridistas son titulares de un carné de simpatizante oficial que les facilita una relación directa y regular con el Real Madrid.

El club también mantiene relación permanente con los Madridistas mediante comunicaciones electrónicas periódicas, habiendo realizado más de 16 millones de envíos por email y 150.000 envíos de SMS a los móviles de los aficionados durante la temporada 2016-17

La Línea Madridista ha gestionado 170.000 llamadas telefónicas. Así mismo, se han reci-

bido y atendido más de 25.000 emails a la dirección de atención de la Línea Madridista.

Por último, se han enviado más de 810.000 revistas Hala Madrid a los hogares de los socios y Madridistas y más de 200.000 revistas Hala Madrid Junior a los socios infantiles y Madridistas Junior.

Registrados

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 casi 7 millones de fans. En total se han enviado más de 121 millones de comunicaciones electrónicas.

Peñas

Actualmente el Real Madrid C.F. tiene 2.351 peñas repartidas por el mundo, de las que 170 son peñas extranjeras. En estos momentos, tenemos más de 65 peñas (nacionales e internacionales) que están en proceso de formación y esperamos que un breve periodo de tiempo se integren a la gran familia madridista.

A lo largo de la temporada, las peñas celebran sus aniversarios en las que el club ha estado presente y enviado representación institucional. En total hemos asistido a 263 actos, casi la totalidad de los actos celebrados. Seis peñas han celebrado su 25º aniversario, dos peñas su 50º aniversario y una peña su 65º aniversario.

La Junta Directiva del Real Madrid C.F., con fecha 14 de julio de 2016, aprobó el Reglamento de Peñas del Real Madrid, el cual recoge en su artículo 6 el lanzamiento del carné del peñista.

Además, en cada uno de los desplazamientos del primer equipo, convocamos a las peñas de la zona para mantener una reunión con ellos y cambiar impresiones y dudas sobre el funcionamiento del club. En total, y al finalizar la temporada, hemos mantenido contacto con más de 650 peñas a las que le hemos podido resolver todas sus dudas e inquietudes.

Esta temporada todas las peñas que lo han solicitado, han podido conocer y visitar la Ciudad 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 Departamento del Área Social del equipo que nos visita para invitar a una representación de su afición a una comida de confraternización entre aficionados.

Al finalizar la temporada, el Departamento de Peñas organizó el Torneo de peñas Fútbol 7 en las categorías benjamín, pre benjamín y alevín. Más de 10.000 personas pertenecientes a 131 equipos que representan a casi 100 peñas ma-

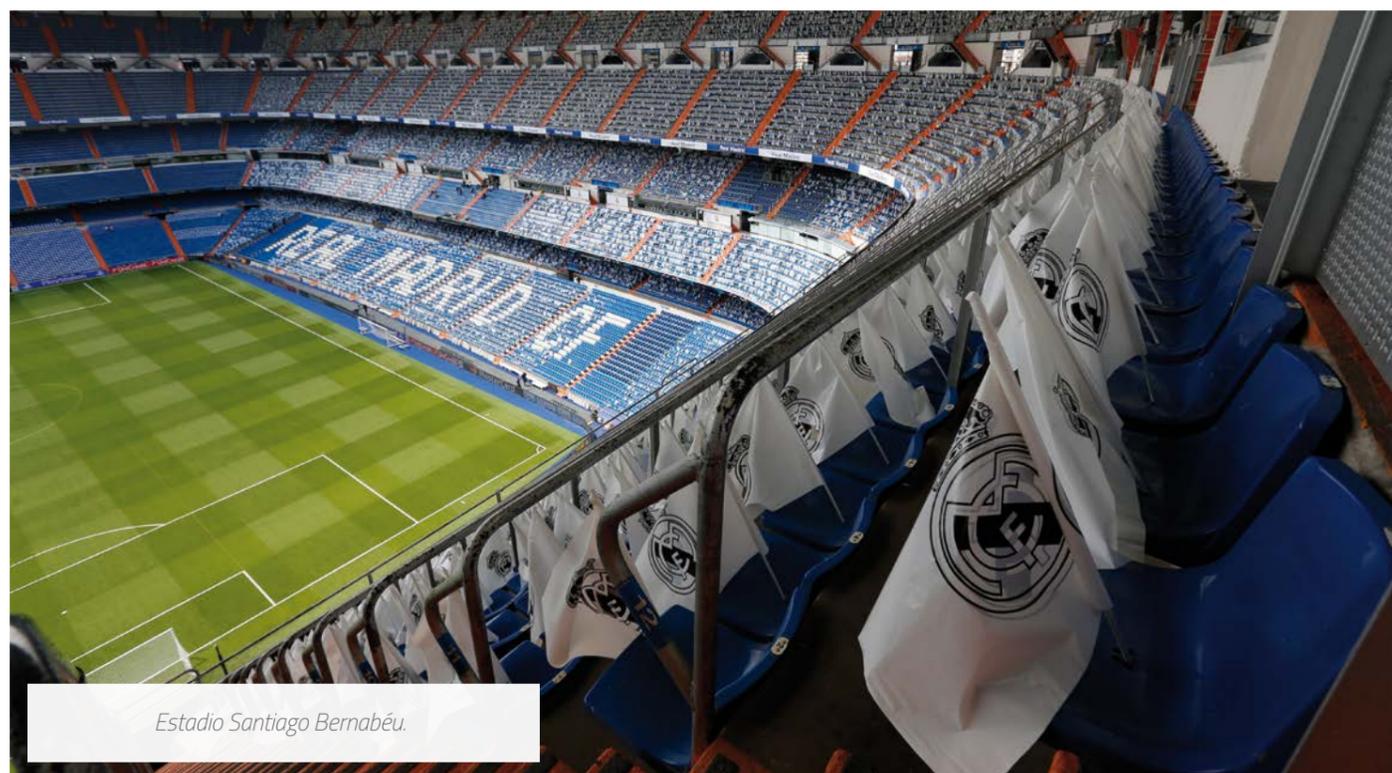
dridistas, se dieron cita en la Ciudad Real Madrid para disfrutar una jornada llena de madridismo. Durante la primera jornada se jugó la fase previa y en la segunda se disputaron las fases finales. La entrega de trofeos tuvo lugar en la Ciudad Real Madrid a la finalización del Torneo con la presencia del Presidente D. 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. Raúl González y Ronaldo fueron los encargados de entregar los trofeos a los campeones.

3.8 PROVEEDORES

Durante la temporada 2016-2017 se han realizado 3.700 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 1.038 proveedores distintos.

El Comité de Compras ha celebrado 7 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 2016/17, 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 377 coordinaciones de actividades empresariales; se ha continuado con la realización de simulacros de evacuación por diferentes tipos de emergencias de la Ciudad Real Madrid, que han afectado a los campos de entrenamiento, el pabellón de baloncesto y las residencias de jugadores. También se han completado los trabajos relativos a las fichas de riesgos por puestos de trabajos de todo el personal; se han revisado los documentos de evaluación de riesgos, planes de autoprotección y medidas de emergencia de las instalaciones. Asimismo se ha realizado asesoramiento en temas de prevención de riesgos laborales a las distintas empresas proveedoras que contratan con las diferentes áreas del club y que en razón de los servicios que prestan tienen a algunos de sus trabajadores realizando funciones en las instalaciones del club. Todas estas actuaciones han tenido como objeto asegurar que los trabajadores de empresas proveedoras del Real Madrid cumplen con las políticas de protección de la seguridad y de la salud en el trabajo, contenidas en el Estatuto de los Trabajadores, y fundamentalmente, en la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, y en el R.D. 171/2004.



Estadio Santiago Bernabéu.

3.9 SOCIEDAD

La acción social del Real Madrid, canalizada a través de la Fundación, ha centrado sus actividades en la temporada 2016/2017 en las siguientes áreas:

3.9.1 ESCUELAS SOCIODEPORTIVAS DE LA FUNDACIÓN REAL MADRID EN ESPAÑA

La educación en valores a través del deporte continúa siendo la principal herramienta de acción social para lograr la integración de colectivos con y sin riesgo de exclusión (en torno al 70% de los alumnos acuden becados o semibecados a las actividades), utilizando las escuelas sociodeportivas de fútbol y baloncesto como principal actividad, para fomentar los hábitos de vida saludable, el deporte como adecuado uso del tiempo de ocio de los menores y colaborar con las familias en la formación integral de más de 6.000 niños y niñas con edades comprendidas entre los 5 y 17 años, en un total de 67 escuelas sociodeportivas en siete Comunidades Autónomas diferentes. La metodología didáctica impartida se aleja de la competición para centrarse en la transmisión de valores positivos y la integración de colectivos diferentes jugando juntos. Por una educación REAL: Valores y Deporte es el programa base en el que se forman los técnicos de fútbol ('Entrenando fútbol, enseñando valores') y

baloncesto ('Iniciación al Valorcesto'), que se han completado esta temporada con la edición del "Manual de prevención de la violencia en las Escuelas de la Fundación Real Madrid".

Destaca la apertura de nuevos proyectos en Zaragoza y, especialmente, aquellos dedicados a la atención a menores con distintas capacidades, habiéndose consolidado el programa de Fútbol Inclusivo con la inauguración de la tercera escuela para este colectivo con la Fundación Gil Gayarre en Pozuelo de Alarcón y la Escuela de Inclusión con ATADES en Zaragoza. Por otro lado, destaca especialmente el crecimiento del Área de Baloncesto con apertura de nuevos proyectos de baloncesto adaptado en Madrid o la nueva Escuela de Baloncesto en Silla de Ruedas en Getafe.

La práctica de lo aprendido en sus sesiones de entrenamiento se realizó desde noviembre de 2016 hasta junio de 2017, durante 15 fines de semana en la Ciudad Real Madrid, destacándose el hecho de que, por vez primera, los mil alumnos de las Escuelas Sociodeportivas de Baloncesto pudieron disfrutar en el Torneo de las nuevas instalaciones del club. Asimismo, en el mes de mayo se celebró el II encuentro de Escuelas de fútbol del Área Sur en Jaén con participación de los alumnos de escuelas de Andalucía y Murcia. En junio tuvo lugar la Jornada de con-

vivencia 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 inclusivas 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 la IX edición del Campus inclusivo para chicos y chicas con y sin silla de ruedas, el VIII Campus de baloncesto de verano y el III Campus de baloncesto adaptado para jóvenes con discapacidad psíquica severa.

Por otra parte, en materia de fútbol, se celebró el Campus Experience, con 5 sedes en España y 6 sedes internacionales durante la época estival, con especial relevancia en el Campus Experience de Madrid que cuenta con más de 3.000 participantes de más de 80 nacionalidades diferentes.

La programación lúdico-educativa de los Campus se basa en la metodología de educación en valores de la Fundación, si bien se adapta a cada periodo de estancia de los alumnos. Lo mismo sucede con los clinics de contenido técnico-táctico o especializado

que la Fundación desarrolla en todo el mundo para la promoción de la práctica deportiva basada en los valores positivos para la formación integral de las futuras generaciones. Durante la Temporada 2016/17 se han realizado 110 clinics en 42 países con participación de más de 40.000 niños, niñas y jóvenes.

3.9.2 PROGRAMAS DE LA FUNDACIÓN REAL MADRID PARA OTROS COLECTIVOS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN

En el ámbito nacional, es importante destacar la participación de más de mil menores en el Programa de escuelas en centros de acogida e in-

ternamiento de menores que desarrolla la Fundación Real Madrid para facilitar la práctica deportiva semanal de los niños y niñas en circunstancias especialmente difíciles por causa del abandono o la delincuencia. Las sesiones impartidas se basan en la metodología de las escuelas sociodeportivas, con especial hincapié en los valores del respeto, autoestima, compañerismo y esfuerzo. Esta temporada, se amplió la actuación con partidos de equipos voluntarios los fines de semana en algunos de los centros. Los menores en centros de acogida son, además, beneficiarios de la Campaña *En Navidad, ningún niño sin regalo*, al igual que los menores ingresados en hospitales.

La atención a menores gravemente enfermos se ha ampliado esta temporada al incluir en el programa infantil de baloncesto en hospitales al Hospital Puerta de Hierro de Majadahonda y al centro de la Fundación Renal Iñigo Álvarez de Toledo, por lo que ya son 11 los hospitales en los que los entrenadores de la Fundación tratan de contribuir a la mejora anímica de los niños con actividades lúdico-educativas en torno al baloncesto y los valores. Más de 2.000 personas se han beneficiado de estas actividades de forma directa. Esta temporada se ha publicado el Manual de intervención para los entrenadores que participan en este programa. En otra línea de actividad, la Fundación ha continuado acompañando a



Acto de la Fundación Real Madrid 'En Navidad, ningún niño sin regalo.'

los menores gravemente enfermos que cada semana visitan 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, Juagaterapia o Fundación Aladina, entre otros. Casi 200 menores han podido conocer a sus ídolos y recibir ánimos en tan difíciles circunstancias.

Finalmente, en el ámbito de la salud, el programa de fisioterapia deportiva aplicada a enfermedades neurológicas ha atendido en Madrid a más de medio centenar de pacientes con bajos recursos, en colaboración con la UEM, Sanitas, COFM y Fundación Esclerosis Múltiple Madrid.

Y en el ámbito del internamiento, destaca la actividad en centros penitenciarios, que este año, con la participación de más de 2.100 reclusos, se ha desarrollado con 22 proyectos de fútbol y 21 de baloncesto para contribuir a la reeducación para la reinserción de los internos. El Real Madrid Castilla visitó el centro de Alcalá Meco para motivar a los reclusos; en línea similar se han organizado diversas actividades complementarias como conciertos de cuerda y visitas de veteranos.

El colectivo de la tercera edad ha podido seguir disfrutando del programa de actividad física para personas mayores, que 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 Sarquavita. Casi medio millar de mayores participa cada semana en este programa, que este año ha contado con revisiones auditivas de la mano de GAES.

El colectivo de desempleados de la ciudad de Madrid participantes en el programa “Emprendeporte” de la Fundación ha disfrutado, como novedad, de dos sesiones especiales de búsqueda de empleo y nuevas técnicas de motivación a través del deporte, para la mejora de calidad de vida de los desempleados de larga duración.

3.9.3. ÁREA INTERNACIONAL DE LA FUNDACIÓN REAL MADRID

Una veintena de nuevas escuelas sociodeportivas y más de 2.000 nuevos beneficiarios de la Fundación Real Madrid es el saldo del Área Internacional, que alcanza ya las 279 escuelas en 74 países con más de 36.000 niños, niñas y jóvenes que, además de disfrutar de la educación en valores a través del deporte, cuentan con servicios médicos, alimentación o escolarización, al ser las escuelas de la Fundación parte de programas integrales allí donde actúa.

Para poder aplicar la metodología de la Fundación Real Madrid en todo el mundo, esta temporada se ha formado a casi mil entrenadores, que han visto complementada su preparación para desempeñar las sesiones de entrenamiento y valores con los beneficiarios.

Destaca especialmente el **continente americano** con 15 nuevas escuelas sociodeportivas, con las que la presencia de la Fundación Real Madrid alcanza los 160 proyectos. Entre ellos destacan especialmente las cinco nuevas escuelas en Bolivia, en colaboración con F. Alalay, inauguradas por Evo Morales con Emilio Butragueño; las tres nuevas escuelas en EE. UU. (Seattle, con la Central Washington University), las tres escuelas en México (Acapulco, Campeche y Chiapas); dos nuevos proyectos en Guatemala con World Vision,

una escuela en Argentina con la Asociación Civil Valores y Deporte, que beneficiará a más de 200 niños y niñas vulnerables de Buenos Aires, y especialmente relevante el caso de Colombia donde se ha abierto la primera escuela adaptada de fútbol en América, en colaboración con la ONG Fides, implantándose las metodologías de escuelas adaptadas e inclusivas españolas. Destaca especialmente la alianza entre la Fundación y el Banco Interamericano de Desarrollo. Con esto son más de 21.000 los menores atendidos en América.

En **Asia-Pacífico**, el trabajo con los aborígenes australianos en la Wellington High School de Nueva Gales del Sur continúa, si bien deja de ser el único proyecto en las antípodas al arrancar una nueva escuela sociodeportiva en Sidney, Australia, con la Holroyd High School, donde el 85% de los alumnos son menores emigrantes y refugiados procedentes de Siria, Irak y Afganistán. Continúa la labor sociodeportiva en la escuela de Jinzhai, en colaboración con la Fundación para el Bienestar de la Juventud y con la escuela de fútbol en colaboración con Evergrande con 2.700 alumnos. En Camboya se consolida la nueva escuela con la ONG Por la Sonrisa de un Niño en Phnom Phen, destinada a menores rescatados de los vertederos; la colaboración de Sauce en Battambang, que ha permitido llevar el fútbol a los niños víctimas de las minas antipersona; así como las seis escuelas de Filipinas con Anakk

y Fundación Roxas. 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.

En **Europa** es especialmente reseñable la creación esta temporada de la primera escuela sociodeportiva en Reino Unido, cuna del fútbol, en colaboración con el Cedars School en Croydon y la Kinetic Foundation, en beneficio de los niños de zonas vulnerables del sur de Londres. Asimismo destaca la colaboración con refugiados en colaboración con Mercy Corps en Serbia. Por otra parte, se continúa el plan de consolidación del trabajo que se viene realizando en las diez escuelas en actividad que se extienden desde Portugal pasando por Hungría, Rumanía, Bulgaria, Italia, Azerbaiyán y llegan hasta Rusia con la finalidad de fomentar la educación en valores y la necesaria estabilidad en la financiación de los proyectos para su sostenibilidad. Portugal ha sido de nuevo el escenario de la IV Copa Alma de las escuelas sociodeportivas de la Fundación Real Madrid en Europa y Marruecos; una convivencia que premia la aplicación de los valores durante la competición, entendida como herramienta educativa, mientras se favorece la convivencia entre los alumnos y técnicos europeos y marroquíes.

África y Oriente Medio han sufrido un año convulso y entre la actividad de la Fundación



Jugadores del Real Madrid en los campus de la Fundación Real Madrid.

cabe destacar el arranque de la primera escuela sociodeportiva adaptada para niños con distintas capacidades en Hanan, Marruecos, en colaboración con Manos Unidas para atender a 80 menores con discapacidad. El proyecto aplica la misma metodología ya probada en España en las últimas seis temporadas. Destaca también la apertura de la primera escuela en Juzesan, Irán, con un centenar de alumnos de la escuela Niroo y Nehsat de Mahshahr. Con esta apertura ya son más de 2.300 los niños y niñas atendidos por la Fundación en Oriente Medio. Se consolidan las escuelas actualmente en funcionamiento en Arabia Saudí, Kuwait, Emiratos Árabes, Baréin, Palestina e Israel. África continúa destacando por el número de proyectos de ayuda sociodeportiva.

Se han celebrado las III Jornadas de Formación en Valores, promovidas por el área de baloncesto, en las que durante una semana entrenadores de las escuelas internacionales estuvieron en Madrid conociendo los cursos de formación para entrenadores del área nacional, así como las I Jornadas de Formación Fútbol Internacional.

3.9.4. COMUNICACIÓN, EVENTOS Y ACTIVIDADES INSTITUCIONALES DE LA FUNDACIÓN REAL MADRID

El 25^a aniversario del fallecimiento de Juan Gómez *Juanito*, ha centrado parte de la actividad

del Centro de Patrimonio Histórico y del Área de Eventos esta temporada. La exposición y la edición especial del Foro Luis de Carlos se celebraron en Madrid y fueron replicadas en Fuengirola con gran éxito de asistencia. En un año como este el Foro Luis de Carlos también debatió sobre *Las grandes remontadas* y *Las 33 Ligas*, encuentros que la afición y miembros colaboradores de la Fundación han aplaudido especialmente. Cabe destacar la exposición realizada con motivo del nombramiento de Pedro Ferrándiz como socio de honor del club.

También desde el Centro de Patrimonio y el Área de Eventos se presentó el libro *La Undécima*, un acto que reunió a Sergio Ramos, Marcelo, Nacho, Lucas Vázquez y Keylor Navas.

El Corazón Classic Match 2017, bajo el lema "Latidos por África", contó con presencia de Ronaldo Nazario, Raúl, Illgner, Butragueño, Solari, Roberto Carlos o Karembeu y puso el broche final a la temporada. Las leyendas del Real Madrid se enfrentaron a las de la A. S. Roma, ante un Bernabéu rebotante de niños y familias que pudieron disfrutar de un gran partido que ya se ha convertido en una tradición. En esta edición es especialmente reseñable el apoyo telemático de todos los jugadores de la primera plantilla de fútbol con mensajes de cariño hacia la iniciativa y el apoyo de otras grandes estrellas como Richard Gere, Julio Iglesias o David Summers.

Este año la Fundación Real Madrid ha colaborado con Cruz Roja Española en el tradicional Sorteo de Oro y los cupones que empezaban por 20 han destinado su beneficio a un proyecto conjunto de atención a personas sin hogar.

3.9.5 PRESENCIA DE VETERANOS

Un año más, se consolida el apoyo de los veteranos a la acción social del club a través de la Fundación con la presencia de Roberto Carlos en las escuelas sociodeportivas de Andalucía, Albacete y Tenerife, así como en distintas presentaciones de proyectos en China, Singapur, Malasia y Tánger. Ronaldo Nazario participó en la presentación de clínicas en Hong Kong y en la promoción del partido benéfico Corazón Classic Match 2017; Fernando Morientes visitó la escuela de Singapur; Savio Bortolini visitó el proyecto de Niteroi (Brasil); Hugo Sánchez apoyó el torneo en México; Ángel Pérez en la escuela sociodeportiva de Puerto Lumbreras; Ricardo Gallego apoyó la carrera solidaria en Madrid; Antonio Paniagua apoyó la acción de la Fundación en el Día Mundial del Riñón; Pepe Salguero en el Torneo de Churriana por la India... Especialmente relevantes fueron la visita del Real Madrid Leyendas a la escuela sociodeportiva de la Fundación en Líbano, con Karembeu a la cabeza, y su participación en el partido solidario Corazón

Classic Match 2017 'Latidos por África' y como ponentes compartiendo sus recuerdos en los Foros Luis de Carlos y otros eventos institucionales de la Fundación.

3.9.6 PRESENCIA DE JUGADORES

La generosidad de los jugadores de la primera plantilla se ha manifestado cada semana al atender las visitas de niños y niñas gravemente enfermos o incapacitados cuyo máximo deseo es conocer a sus ídolos. Su máximo exponente se da cada año en la visita que realizan ambas plantillas a los principales hospitales de Madrid con la Fundación. Asimismo, la Fundación ha contado con el apoyo de los

jugadores en la grabación de diferentes mensajes de apoyo a los proyectos y escuelas. Podemos destacar la visita de Dani Carvajal a la escuela sociodeportiva de Leganés; de Mariano en la escuela sociodeportiva de Guadalajara; de Keylor Navas en el clínic de Costa Rica y en la escuela sociodeportiva de Orcasitas; de Rubén Yáñez en la escuela sociodeportiva de Tarancón; y la visita de los alumnos de escuelas adaptadas de baloncesto para conocer a la primera plantilla de baloncesto tras conseguir la Copa del Rey. Hunter visitó además la escuela adaptada de Majadahonda y muchos jugadores recibieron en la Ciudad Real Madrid a los más de 200 alumnos que nos han visitado procedentes de

escuelas sociodeportivas de todo el mundo.

Resalta la presencia del jugador del primer equipo Marcelo en distintas actividades desarrolladas en el marco de la alianza con Microsoft. Ha participado con los niños y niñas de las escuelas sociodeportivas de Marruecos y Colombia, junto a Isco y Sergio Ramos, y vía teleconferencia con proyectos de Perú. La motivación e ilusión para seguir practicando deporte y acceder a las tecnologías ha sido el principal mensaje trasladado por el jugador a los niños.

También cabe destacar la presencia y apoyo a los programas de la Fundación por parte



Roberto Carlos saluda a alumnos de las escuelas de la Fundación.

del presidente, de la Junta Directiva y especialmente Emilio Butragueño con innumerables intervenciones a lo largo de la temporada como gran embajador de la Fundación.

3.9.7 ACTIVIDAD DE LA ESCUELA UNIVERSITARIA REAL MADRID UNIVERSIDAD EUROPEA

La escuela está presente en doce 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 12 másteres: Máster

Universitario MBA en Dirección de Entidades Deportivas, MBA en Dirección de Entidades Deportivas On-line, MBA in Sports Management, MBA in Sports Management Online, Máster Universitario en Derecho Deportivo, Máster Universitario en Marketing Deportivo, Master's Degree in Sports Marketing, Máster Universitario en Comunicación y Periodismo Deportivo, 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 de una manera determinada 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 alumni y colaboradores, impacta en el desarrollo y crecimiento de este sector.

Bajo este paraguas la Escuela ha organizado dos eventos de gran impacto mediático dedicados a dos de las mayores competiciones deportivas en el mundo: *Juegos Olímpicos: una visión 360º de la mayor competición deportiva mundial* y *Las Claves del Negocio de la Alta Competición: el caso de la Champions League*. Estas sesiones han contado con la presencia de las más importantes personalidades de la industria deportiva española: Alejandro Blanco (presidente del Comité Olímpico Español), Cristian Toro (atleta medallista olímpico), Leticia Iglesias (directora de Comunicación de Coca-Cola) y Juan Ignacio Gallardo (director de Marca), entre otros, que han analizado las competiciones bajo los distintos puntos de vista de sus participantes: federaciones, deportistas, patrocinadores y periodistas.

Durante el curso 2016/2017 la Escuela ha impartido los másteres a 422 alumnos en su sede de Madrid, y a 1.002 en sus 12 sedes internacionales. En cuanto a la escuela de Madrid, el 68% de los alumnos procedían de 49 países distintos, el número más alto desde que se fundó la Escuela en el año 2006, lo que nos consolida como una escuela internacio-

nal gracias a la multiculturalidad en nuestras aulas.

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.

Tras la consolidación de la oferta de programas en inglés en el área de gestión que se tradujo en un crecimiento del 30% del número de estudiantes el curso anterior, este año hemos visto como la escuela consolidaba también el área de salud y fitness, siguiendo una de las grandes tendencias mundiales. Sus programas en el área de salud y entrenamiento han duplicado el número de alumnos en 3 años.

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. Así mismo, 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 PSV Eindhoven.

También los estudiantes de los másteres de Marketing Deportivo viajaron al extranjero, en concreto a Alemania. Allí fueron recibidos por los responsables de los departamentos de Marketing del Bayern Munich y del Borussia Dortmund, y tuvieron la oportunidad de visitar la sede central de Adidas y acudir al congreso de patrocinio deportivo más relevante de Europa.

Otra actividad de gran relevancia es la Semana Blanca. Se organiza en el estadio Santiago Bernabéu con un programa que este año ha contado con un marcado enfoque hacia la empleabilidad a través del 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 José Ángel Sánchez, director general del Real Madrid; Giorgio Marchetti, secretario general adjunto y director de Competiciones de la UEFA; Jesús Bueno, vicepresidente de Basketball Business Operations de la NBA en la región de EMEA; y de José Luis López de Ayala, director general de Twitter en España. También merece una mención especial la presencia de los entrenadores de nuestros primeros equipos: Zinedine Zidane y Pablo Lasso, y la mesa redonda en la que participaron nuestros exjugadores y actuales entrenadores de las categorías inferiores de fútbol: Santiago Solari, José María Gutiérrez Guti y Álvaro Benito.



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

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. Asimismo hay que destacar que 75 estudiantes han realizado prácticas en los distintos departamentos del club.

La Escuela, en su misión de preparar a los profesionales más cualificados para liderar la industria deportiva, ha obtenido tasas de empleabilidad del 85% y ha contribuido a que más del 86% de sus alumnos haya cumplido su objetivo de trabajar en la esta industria. Asimismo ha implementado un Plan de seguimiento y relacional, planes de carrera, eventos y formación para seguir aportando el máximo valor a sus estudiantes.

En su novena edición, la Cátedra Real Madrid, dirigida por el Premio Nobel de Literatura, Mario Vargas Llosa, ha verificado un incremento de más del 50% en el número de proyectos presentados lo que demuestra que se va consolidando en el mundo universitario y ha concedido 12 ayudas a la investigación que ascienden a 50.000 euros. Desde su inicio, la aportación de la escuela a la investigación ha alcanzado los 450.000 euros.

Mención especial merece el hecho de que la ceremonia de graduación, presidida por Florentino Pérez el 3 de julio en el estadio Santiago Bernabéu, haya contado como padrino de la undécima promoción con Gianni Infantino, presidente de la FIFA. Esta graduación es el mejor reflejo de los ya once 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

En la temporada 2016-2017, el Real Madrid ha sido pionero en jugar un partido oficial con una camiseta fabricada completamente a partir de botellas de plástico recicladas, dentro de un proyecto en colaboración con Adidas y Parley for the Oceans para concienciar a la población sobre la importancia de la lucha contra la contaminación de las aguas oceánicas causada por los residuos generados por el hombre, particularmente los envases desechados que acaban en los océanos.

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

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

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

En la temporada 2016-2017 y a través de este convenio se han gestionado un total de 601.311 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 89,4 % es material reciclable de envases ligeros, papel y cartón y tan solo un 10,6 % 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 diez años de vigencia del convenio con Ecoembes, se han reciclado más de 4.222 toneladas de envases lige-

ros y de 1.242 toneladas de papel y cartón, con los consiguientes beneficios medioambientales en reducción de emisiones de CO₂ y consumos de agua y electricidad.

Se ha realizado un análisis del consumo de papel y de energía derivado del manejo de comunicaciones e información. Como resultado de ese análisis se ha procedido a la sustitución de medios de comunicación en papel por medios digitales, lo que proporcionará un ahorro de 9,6 toneladas de papel anualmente. Este ahorro de papel y del consumo de energía asociado a su ciclo completo de vida supone reducir la huella de carbono del club en 37.500 kg CO₂ eq.

En el mantenimiento de los activos patrimoniales del club, en cumpli-

miento de su política de sostenibilidad y eficiencia energética, se están reforzando las actuaciones dirigidas tanto a la reducción de consumos como a la gestión responsable de sus recursos.

En cumplimiento del RD 56/2016 el Real Madrid C.F. ha realizado (y aprobado con éxito) una Auditoría Energética de todos sus edificios.

En este marco de actuación se encuadran las mejoras introducidas en las instalaciones de las edificaciones existentes que han permitido ahorros significativos en consumo de energía eléctrica, como por ejemplo:

- Tecnología LED en luminarias de emergencia para gradas y edificios de la CRM y del estadio.

- Instalación de detectores de presencia en los aseos de público general en el estadio y la Ciudad Real Madrid.

- Instalación de baterías de condensadores en centros de transformación que permiten corregir el factor de potencia y reducir consumo.

- Sustitución de las luminarias existentes por otras tipo LED en alumbrado de viales de acceso a la Ciudad Real Madrid y sus parkings.

- Instalación de cargadores para vehículos eléctricos en la Ciudad Real Madrid.

- Implantación de las medidas de ahorro energético recomendadas en la auditoría energética.



Fachada de la residencia del primer equipo en la Ciudad Real Madrid.

- Mejora del aislamiento térmico para evitar pérdidas de calor o condensaciones en intercambiadores y redes de distribución de frío y calor.
- Mejoras en la telegestión y monitorización de los equipos que permiten optimizar las horas de funcionamiento de los equipos.
- Instalación de variadores de frecuencia tanto en grupos de bombeo como en ventiladores de climatizadores.

En lo que al resto de consumos se refiere apostamos por la concienciación interna de nuestros empleados, empresas de servicios y colaboradores. Como paso previo a un Plan General de

Concienciación Interna, durante la temporada 16-17 se ha implantado una nueva herramienta de gestión energética, MED (Metasys Energy Dashboard) la cual permite detectar las pérdidas e identificar los colectivos y actividades que más energía consumen buscando alternativas para la reducción de estos.

Todas las acciones que se acometen se ven reforzadas con la obligación por parte de nuestra empresa de Mantenimiento Integral (durante las labores operativas y conductivas) de realizar una gestión energética eficiente sobre todas nuestras instalaciones.

Cumpliendo a su vez con la Ordenanza Municipal ANM 2006/50, se han actualizado los Planes de

Gestión Sostenible del Agua del estadio Santiago Bernabéu y Ciudad Real Madrid, en los cuales se caracterizan los suministros y se establecen las medidas correctoras y mejoras orientadas a la reducción del consumo del agua.

El 100% del consumo hídrico anual de nuestros campos de fútbol y jardinería ornamental de la CRM proviene de la red de aguas regeneradas del Ayuntamiento de Madrid. Como optimización de la red de riego y saneamiento esta temporada se han implantado mejoras en la red de saneamiento de la CRM mediante la instalación de más de 450 metros de colectores para incrementar la capacidad del sistema en la recuperación de las aguas de riego y condu-

cirlas a unos nuevos depósitos de 1.200 m³ de capacidad. El agua que se acumula en estos depósitos se tratará con un novedoso sistema para el tratamiento y mejora de su calidad, “osmosis inversa”, reduciendo de esta manera su concentración salina y permitiendo su reutilización en el ciclo de riego, con el ahorro en el consumo de agua que esto provoca. De igual manera y encuadrado en las obras de acondicionamiento del frontal oeste se ha desarrollado la construcción de un nuevo aljibe de 160 m³ para el riego de las nuevas zonas ajardinadas.

Todos estos criterios de sostenibilidad y eficacia energética además de implementarlos en las instalaciones existentes se toman como punto de partida

del desarrollo de las nuevas infraestructuras:

En el diseño y construcción del edificio de oficinas corporativas de la Ciudad Real Madrid, además de los criterios en materia medioambiental ya establecidos para el resto de nuestra Ciudad, se va a concienciar al empleado para la implantación del concepto de “oficina sin papel”. Otro aspecto que se ha tenido en consideración durante la fase de diseño ha sido la de generar estancias con gran luminosidad natural y restricción de espacios cerrados con dotación de servicios comunes, lo que supondrá una eficiencia ambiental desde el inicio. En paralelo, se está estudiando la posibilidad de conseguir certificaciones para el edificio cara obtener el refrendo de organismos independientes sobre los criterios de sostenibilidad, accesibilidad, calidad del aire o medioambientales.

En el objetivo prioritario de la renovación integral del estadio Santiago Bernabéu, ha resultado básico la aprobación definitiva el pasado 31 de mayo de 2017, por el Pleno del Ayuntamiento de Madrid, el “Plan Especial de Mejora del Medio Urbano y Ordenación pormenorizada del estadio Santiago Bernabéu, en el que están incluidas todas las actuaciones que garanticen la sostenibilidad ambiental, destacando todas las intervenciones de mejora de su entorno urbano y la renovación completa de las instalaciones del estadio.

En el área de mantenimiento de campos de fútbol y jardinería ornamental en nuestras instalaciones del estadio Santiago Bernabéu y Ciudad Real Madrid, hemos puesto en marcha una serie de acciones de reducción de impacto medioambiental, englobadas en un plan de sostenibilidad que incluye:

- Progresiva sustitución de vehículos y herramientas con motores de combustión interna por modelos eléctricos.
- Sustitución de fertilizantes granulados por abonos orgánicos.
- Eliminación progresiva, habiendo alcanzado la práctica desaparición del uso de insecticidas, fungicidas y herbicidas, siendo la primera instalación deportiva de alto nivel en alcanzar este reto, mediante medidas como:
 - Uso de tecnología de radiación UV para la prevención de enfermedades del césped.
 - Aplicación de microorganismos beneficiosos para conseguir el equilibrio natural de suelos.
 - Liberación de insectos y nematodos para control de plagas y enfermedades.
 - Entrenamiento del personal sobre control de plagas y enfermedades de forma medioambientalmente responsable.



Vista de la Ciudad Real Madrid.

- Reducción del consumo de agua, mediante:

- Uso de variedades de césped y capas de enraizamiento con menores necesidades hídricas.
- Optimización del riego para maximizar su eficiencia, incluyendo uso de sensores y auditorías para la identificación de formas más eficientes.
- Modificación de acolchado en jardines para aumentar la retención de humedad.
- Construcción de un depósito para la recogida y reutilización del agua de drenaje.

- Otras medidas de impacto medioambiental positivo, como:

- Reducción del tiempo de cultivo del césped a instalar en el estadio de 18 a 4 meses con la consiguiente disminución de necesidades de consumo de agua.
- Ubicación de la granja de cultivo de césped a menor distancia de nuestras instalaciones, reduciendo los tiempos de transporte y por ello, las emisiones de CO₂ y otros contaminantes.
- Desarrollo, conjuntamente con nuestros proveedores, de la viabilidad de sustitución de las actuales lámparas de vapor de sodio para el cuidado del césped, por

las de tipo LED, con el consiguiente ahorro de energía

Todas estas medidas han merecido la atención de STMA - Sports Turf Management Association (Asociación para la Gestión de Céspedes Deportivos) de la que esperamos que, en breve, nos conceda su certificación medioambiental.

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 informa en tiempo real de toda la actualidad institucional, social y deportiva del club. En su objetivo de hacer llegar la información del Real Madrid al mayor número de aficionados del mundo, la web publica sus contenidos en ocho idiomas: español, inglés, francés, portugués, chino, indonesio, japonés y árabe.

El site oficial del Real Madrid cerró 2016 como la página web de clubes de fútbol más visitada del planeta. En abril, Realmadrid.com batió su récord histórico al superar los ocho millones de navegadores únicos en un

mes. Pero no solo ha rebasado su mejor registro de audiencia sino que además lo ha hecho en visitas distintas (12,4 millones) y en el tiempo medio que cada usuario dedica a cada visita en la web (3,1 minutos).

A lo largo de 2017, Realmadrid.com ha tenido una media de cinco millones de usuarios únicos mensuales. La web del club también ofrece la posibilidad de seguir en directo las 24 horas de emisión de Realmadrid TV en sus dos versiones: española e inglesa.

En Realmadrid.com hay además un amplio espacio destinado al 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 en total, 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 840.000 ejemplares y Hala Madrid Júnior (216.000 ejemplares) y la revista Hala Madrid on-line que llega por correo electrónico a cerca de 210.000 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

Realmadrid TV, que desde 2016 emite en abierto a través de TDT, gratis y en HD, ha seguido ampliando su programación. Campo de estrellas, Madridistas por el mundo y un ciclo de las mejores películas se suman a una parrilla donde los madridistas de todo el mundo disfrutan ya de la emoción en abierto y de la información más detallada del Real Madrid: los directos más apasionantes de las futuras estrellas blancas a través de Ciudad Real Madrid; el humor desenfadado de 90 minutos; el recuerdo a los títulos más inolvidables del pasado en Historia que tú hiciste o la solidaridad de Historias con alma. Durante la última temporada ha aumentado la oferta de contenidos con ví-

deos exclusivos con los primeros equipos de fútbol y baloncesto como principales protagonistas, así como con todos nuestros equipos de cantera.

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.

Realmadrid TV batió el 3 de junio todos sus récords de audiencia con las celebraciones de la duodécima Copa de Europa. El canal de los campeones promedió un 3,3% de cuota de pantalla, logrando el día más visto de su historia y superando incluso al día posterior a la consecución de la Undécima un año antes.

Realmadrid TV fue líder de audiencia entre todas las cadenas temáticas, y quedándose tan solo por detrás de las generalistas. 3.910.000 espectadores contactaron con la cadena a lo largo del día, lo que supuso otra marca histórica para el canal.

El momento más seguido del día tuvo lugar con la celebración en Cibeles de los héroes de Cardiff. Una media de 900.000 espectadores y un 5,7% de cuota de pantalla estuvieron atentos al ofrecimiento de la Duodécima a la diosa, convirtiéndose en la emisión más vista del canal hasta la fecha. En ese momento superaba a todas las cadenas temáticas y era la quinta cadena más vista a nivel nacional.



Realmadrid TV entrevista a Zidane en la Ciudad Real Madrid.

El minuto de oro se produjo a las 22:54 h, cuando 1.163.000 espectadores y un 6,24% de share vieron la entrada de Sergio Ramos al césped del Bernabéu con la Duodécima. En ese momento, Real Madrid TV se situó como la cuarta cadena más vista del país.

Además, toda la información institucional y deportiva del club está disponible en directo para todo el mundo a través de sus plataformas digitales, Real Madrid.com y Real Madrid APP, y lo sigue haciendo en dos versiones: español e inglés. Real Madrid TV también está presente en más de 50 países a través de plataformas de pago mediante un modelo de explotación por terceros.

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 275 millones de usuarios, convirtiendo al Real Madrid no solo en la institución deportiva más grande del mundo sino en la marca con más seguidores en RRSS. Las

RRSS del Real Madrid no solo son una herramienta de comunicación sino una herramienta que da soporte a las diferentes líneas de negocio del club: patrocinio, ticketing, tour, web... El Real Madrid se comunica en 7 idiomas y está presente en Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, Line, Google+, YouTube, Tencent, WeChat y Weibo. Cabe destacar este año el haber sido la primera marca en llegar a los 100 millones de seguidores en Facebook además de llegar a los 50 y 23 millones de seguidores en las cuentas principales de Instagram y Twitter. El club generó en la temporada 2016/17 más de 2.000 millones de reproducciones de vídeo asumiendo así el liderazgo en la industria gracias a las victorias de La Liga y la UEFA Champions League.

3.10.5 REAL MADRID APP

Real Madrid App es el canal de comunicación del club con sus seguidores a través de terminales móviles y cuenta ya con más de seis millones de descargas desde su total renovación y relanzamiento en Mayo de 2015,

La aplicación adapta su contenido y configuración según se acceda a ella en el estadio

o en otro sitio. Y amplía sus contenidos en los días de partido completando la experiencia televisiva del partido como segunda pantalla con información y exclusivas imágenes en directo, con la información más detallada y dando la oportunidad de poder comunicarse en directo durante los encuentros con todos los fans del club repartidos por el mundo. 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 ofrecen imágenes exclusivas, partidos en diferido y el canal de televisión del club, Real Madrid TV. Además los aficionados madridistas pueden disfrutar de locución en directo de los partidos en inglés y español y las estadísticas más completas del mundo del deporte.

Real Madrid App está disponible en inglés, español, árabe, indonesio, japonés, portugués y francés. Además, y por primera vez en la historia de cualquier club deportivo extranjero, el Real Madrid lanzó en Abril de este año una versión especial de la Real Madrid App en China, adaptada y localizada a los usos y costumbres de los fans del club en ese país.



*La duodécima
Copa de Europa del
Real Madrid.*



Realmadrid

Impreso en septiembre de 2017 en Madrid

Edita:
Real Madrid C.F.

Diseño y realización:
Grupo Glow

Produce:
Ofur Soluciones
Gráficas, S.L.