



Real Madrid

Informe de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad 2017-2018





Real Madrid

**Informe de
Responsabilidad Social
Corporativa y Sostenibilidad
2017-2018**

CONTENIDOS



REAL MADRID C. F.

04



LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA
EN EL REAL MADRID

14



CUMPLIMIENTO DE
COMPROMISOS
EN EL EJERCICIO
2017-2018

18



Real Madrid

Informe de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad 2017-2018

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.



Las 13 Copas de Europa del Real Madrid C. F. en el Tour Bernabéu.

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

EXCELENCIA Y CALIDAD

El Real Madrid aspira a contar entre sus filas con los mejores jugadores españoles y extranjeros, inculcándoles su compromiso con los

valores propios del club, y a corresponder al apoyo de la afición con un trabajo deportivo basado en criterios de calidad, disciplina y capacidad de sacrificio. En la gestión de sus actividades se atiene a principios de buen gobierno y transparencia, y a la búsqueda permanente de la excelencia.

FILOSOFÍA DE EQUIPO

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

FORMACIÓN

El Real Madrid consagra un esfuerzo elevado y permanente al descubrimiento y educación de nuevos valores deportivos, dedicando la atención y los recursos necesarios a la cantera de todas sus secciones y cuidando no sólo la for-

mación deportiva de los jóvenes, sino también su formación social, ética y ciudadana.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

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

RESPONSABILIDAD ECONÓMICA

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

1.1.4 FUNDACIÓN REAL MADRID

La Fundación Real Madrid es la entidad que canaliza la acción social en el marco de la responsabilidad social corporativa del Real Madrid C. F. y desarrolla proyectos sociodeportivos en los ámbitos de la educación, la integración de colectivos y la cooperación. En este sentido el Real Madrid, con carácter anual, procede a efectuar una donación a la Fundación para el desarrollo de sus actividades y proyectos en todo el mundo.

El objeto fundacional de esta entidad es fomentar, en España y en el extranjero, los valores positivos del deporte de equipo y la promoción de éste como instrumento de intervención social susceptible de contribuir al desarrollo integral de la personalidad de quienes lo practican, así como factor de integración social en beneficio de quienes padecen cualquier tipo de marginación. Asimismo, la Fundación Real Madrid promueve y difunde todos los aspectos socio-culturales vinculados al deporte que contribuyan a la mejora de la sociedad.

Además de la aportación anual del Real Madrid C. F., la Fundación Real Madrid cuenta con aportaciones de las diferentes Administraciones Públicas y con el 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.



El Real Madrid conquista la Decimotercera.

La Fundación desarrolla sus programas de actividades en torno a seis grandes áreas, como son la educación en valores a través de la práctica deportiva, el fomento de la práctica deportiva semanal como instrumento de mejora personal y social, el desarrollo de proyectos que vinculan la cobertura de necesidades básicas con la práctica deportiva en valores, la cooperación internacional, las actividades institucionales y culturales en torno al deporte de equipo y la gestión del Centro de Patrimonio Histórico.

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 Anual 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 116 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 continuidad indefinida de sus actividades, en minimizar el impacto medioambiental de las mismas y en maximizar la aportación del club a la sociedad en términos económicos, de empleo, de fomento del deporte y de contribución a actividades comunitarias.

El Real Madrid es hoy el resultado acumulado por las generaciones precedentes de socios, jugadores, técnicos, empleados y seguidores que nos han legado el club líder que hemos heredado de ellos. Para el Real Madrid, la sostenibilidad

consiste en aceptar esa herencia junto con el compromiso de gestionar para las futuras generaciones de madridistas, de manera que los resultados presentes no comprometan, sino que potencien los futuros y que la gestión de todo tipo de recursos que hacemos en la actualidad no ponga en peligro el disfrute de los mismos a que tienen derecho las generaciones futuras que nos sucederán.

Siguiendo definiciones generalmente aceptadas, el Real Madrid concibe su sostenibilidad como la gestión de los impactos que genera su actividad en los colectivos con los que se relaciona de forma recurrente. Esa gestión de impactos se orienta a obtener relaciones sostenibles basadas en el beneficio mutuo y la búsqueda continua de sinergias y de un equilibrio edificado sobre el respeto a los intereses legítimos de ambas partes. Para ello, el Real Madrid ha definido todos los colectivos a los que reconoce como sus grupos de interés y con los que acepta compromisos a largo plazo que se explicitan más adelante en este mismo informe.

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 con-

trol 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 Ejecutivo, un Comité de Compras y un Comité Económico que se reúnen periódicamente y toman decisiones sobre nombramientos, traslados, bajas y retribuciones del personal, compras de bienes y servicios, inversiones y seguimiento del presupuesto, y acciones para minimizar los riesgos. 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.



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



El estadio Santiago Bernabéu durante un partido de Champions.

1.3.3 POLÍTICA DE TRANSPARENCIA DEL CLUB

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

1.3.4 DERECHOS DE LOS SOCIOS

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

1.3.5 ASAMBLEA GENERAL

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

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

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

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

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

1.3.6 ELECCIÓN DEL PRESIDENTE Y JUNTA DIRECTIVA

La Junta Directiva es el órgano al que corresponde, de forma directa, la administración, gobierno, gestión y representación del club. 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:

- Por expiración del mandato del anterior presidente y Junta Directiva.
- Por decisión del presidente, oída la Junta Directiva.
- 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.
- Por voto de censura aprobado de conformidad con lo dispuesto en los Estatutos, en ejercicio de los procedimientos de control que ejerce la Asamblea General de Socios dentro de las prácticas de buen gobierno del club.

La duración del mandato de la Junta Directiva es de cuatro años a contar desde su proclamación, pudiendo sus miembros presentarse a la reelección, bien conjuntamente o por separado en otras candidaturas. La Junta Directiva goza de las más amplias facultades para el gobierno, administración y representación de la entidad, sin más límites que aquellas cuestiones que especialmente estén reservadas a la Asamblea General, como máximo órgano de expresión de la voluntad de los socios.

1.3.7 SISTEMAS DE CONTROL

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

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

Desde la temporada 2013-14 y como avance notable en esta materia entró en vigor el Modelo de Organización y Gestión del Real Madrid para la prevención de delitos, denominado por el club Sistema de Gestión de Riesgos Penales (SGRP). Este documento responde al estado actual en materia de prevención de los riesgos derivados de la

responsabilidad de las organizaciones. El Modelo de Organización y Gestión detalla los protocolos de control existentes en el club, el sistema de delegación de poderes, el sistema de sanciones y los órganos de vigilancia. De este modo se explicita a toda la organización el modo en que se forma en el club la voluntad para la toma de decisiones, las atribuciones y responsabilidades siguiendo los procedimientos de aprobación internos, la forma en que se va a vigilar y controlar la correcta aplicación de dichos procedimientos, y por último el sistema de sanciones para los casos en que se actúe de manera irregular, incumpliendo las normativas fijadas por el club. El Modelo de Organización y Gestión detalla los sistemas de control existentes en el club, definiendo las funciones de los órganos implicados en la función de control interno: Asamblea de Socios Representantes, Junta Directiva, Comisión de Disciplina Social, Comisión Ética, Comité Ejecutivo, Comité Económico, Comité de Compras y Dirección de Control y Auditoría Interna.

Asimismo, el club tiene establecida una política del SGRP que tiene como finalidad establecer las bases de actuación para la identificación y gestión de los riesgos para prevenir la comisión de delitos que afectan al club, encontrándose publicado el resumen ejecutivo de dicha política en el Portal de Transparencia dentro del apartado de Cumplimiento y Buen Gobierno.

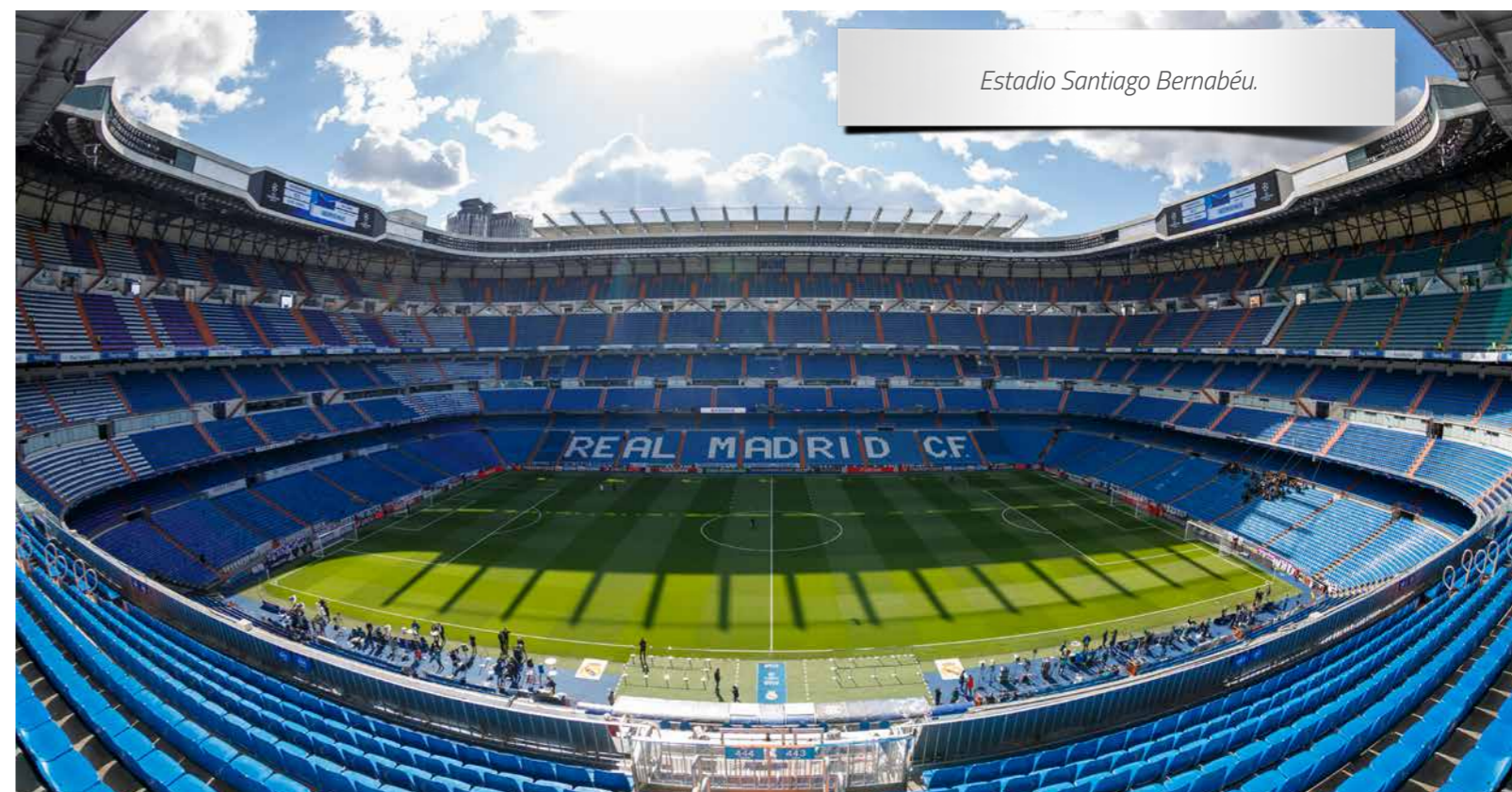
Otro aspecto sustancial en cuanto a Sistemas de Control es la implantación de la Política de Transparencia, en la que se ha querido ir más allá de las necesidades de cumplimiento legal establecidas por la Ley 19/2013 de Transparencia, publicando incluso la totalidad de datos e indicadores exigidos en el INFUT o índice de Transparencia Internacional, en el que el Real Madrid ha obtenido una puntuación en Transparencia de 95,8 sobre 100 en la última auditoría realizada. 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.

La Junta Directiva, como máxima responsable del establecimiento de la política de control, ha procedido al nombramiento de un responsable de cumplimiento normativo (*compliance officer*) como máximo encargado, en el seno de la organización, de la vigilancia y control para la prevención de delitos y el cumplimiento normativo.

En un nuevo avance en la vigilancia del cumplimiento normativo y como prueba evidente del compromiso del Real Madrid por la efectiva implementación del modelo de prevención de delitos, el club ha obtenido el certificado otorgado por AENOR acreditativo del pleno cumplimiento de todos los requisitos. Se convierte así en una de las primeras entidades asociativas del país que lo obtiene y ratifica su continuo compromiso por situarse en la vanguardia en la adopción de las mejores prácticas de buen gobierno y transparencia en la gestión del club, constituyéndose en un referente en la implantación de políticas de gestión de riesgos penales en el ámbito deportivo.

Uno de los campos más importantes, dentro del modelo de prevención de delitos, es el de la ciberseguridad. Para ello se ha creado, en esta misma temporada, el Comité de Ciberseguridad con representantes de las áreas jurídica, tecnológica, de recursos humanos y de control, que tiene como responsabilidad, además de la detección y bloqueo de acciones no autorizadas, el desarrollo de la normativa específica aplicable a los riesgos tecnológicos.

En cuanto a la protección de los datos de terceros custodiados por el club, a lo largo de esta última temporada, la Oficina de Protección de Datos (antigua Oficina de Cumplimiento de la LOPD) ha culminado el proceso de adaptación al nuevo Reglamento Europeo de Protección de Datos, implantando nuevos sistemas de gestión de consentimientos, planes de contingencia, formación interna y nombramiento de un delegado de protección de datos con las atribuciones definidas en la normativa comunitaria.



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 prestan sus servicios profesionales a la entidad.

2.1.4 ADMINISTRACIONES DEPORTIVAS Y PÚBLICAS

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

2.1.5 OTROS CLUBES

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

2.1.6 CLIENTES

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

2.1.7 AFICIONADOS

Los aficionados son los seguidores de nuestros equipos en las diferentes competiciones en que participamos. El Real Madrid es un club abierto a todos. 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.



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

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

2.1.9 SOCIEDAD

Sentimos también una responsabilidad que deseamos 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 comunicación. Estos compromisos se extienden a quienes han abandonado la práctica profesional del deporte de competición en el club y pertenecen a su Asociación de Veteranos.

2.2.3 EMPLEADOS

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

2.2.4 ADMINISTRACIONES DEPORTIVAS Y PÚBLICAS

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

2.2.5 OTROS CLUBES

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

2.2.6 CLIENTES

El Real Madrid se compromete con sus clientes a mantener y promover altos estándares de calidad e innovación, promoción de la satisfacción del cliente, mantenimiento de procesos profesionales de gestión de reclamaciones y valoración y mejora continuada de los servicios.

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 infor-



mación 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.

3. CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS EN EL EJERCICIO 2017/2018

3.1 SOCIOS

La masa social del Real Madrid está compuesta de 93.606 socios, de los que 64.642 son adultos, 21.189 son socios infantiles y 7.775 son socios con más de 65 años de edad o más de 50 años de antigüedad. De todos los socios 73.924 son hombres y 19.682 son mujeres.

El número de abonados de fútbol es 61.387, todos ellos socios, y el número de abonados de baloncesto es 7.428, de los que 3.803 corresponden a socios, 1.955 a tenedores del carné Madridista y 1.670 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 2.085 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 2017/2018 se han incoado 1.799 expedientes disciplinarios y han sido ratificados un total de 2.569 expedientes. Asimismo, en la temporada 2017/18 se ha aprobado por la Junta Directiva el nuevo Reglamento de Disciplina Social del Real Madrid, C. F. cuya entrada en vigor tuvo lugar el día 7 de diciembre de 2017, encontrándose a disposición de los socios en el apartado Socios – Atención al Socio – Comisión de Disciplina Social – Nuevo Reglamento Comisión Disciplina Social, de la página web corporativa www.realmadrid.com

3.1.1. ACTOS INSTITUCIONALES CON LOS SOCIOS

ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE SOCIOS REPRESENTANTES:

El 1 de octubre de 2017 se celebró la Asamblea General Ordinaria, en la 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 2016/2017.
- Presupuesto consolidado de Ingresos y Gastos y del Proyecto de Actividades para el ejercicio 2017/2018.
- Base imponible de las cuotas de socio para la temporada 2018/2019.

ENTREGA DE INSIGNIAS

El pasado 3 de diciembre de 2017 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 2.098 insignias, de las cuales 101 fueron de oro y brillantes, 489 de oro y 1.508 de plata.

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

CESIÓN TEMPORAL DE ABONO AL CLUB

La Junta Directiva del Real Madrid adoptó la medida de que nuestros socios pudiesen solicitar la



Florentino Pérez presidió el acto de entrega de insignias junto con el presidente de honor del club, Paco Gento.

cesión temporal del abono al club durante un periodo igual a una temporada deportiva, quedando eximido de su pago durante el periodo señalado, siendo obligatorio el pago de la cuota de socio.

Esta medida consistió en que los socios abonados pudieron poner su abono a disposición completa del club por motivos debidamente justificados, tales como:

- Problemas económicos.
- Problemas de salud.
- Cambio de residencia por motivos laborales.
- Cambio de residencia por motivos de estudios.

En la temporada 2017/2018 se acogieron a dicha cesión 1.631 socios.

FINANCIACIÓN CUOTA DE SOCIO Y ABONO

Fruto del acuerdo alcanzado con Caixabank-Consumer Finance, nuestros socios abonados pudieron solicitar su financiación a 3, 6 ó 10 meses sin intereses.

En la temporada 2017/2018 financiaron sus cuotas 5.757 socios.

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 máximo órgano de supervisión de estas políticas y al que corresponde de forma directa la administración, gobierno, gestión y representación del club. La Junta Directiva ha mantenido cinco reuniones durante la temporada 2017-2018.

En el marco del esquema de gobierno corporativo y para el desarrollo de las funciones de la Junta Directiva, el club dispone de los Comités Ejecutivo, Económico y de Compras, constituidos por miembros de la Junta Directiva y ejecutivos del club.

El Comité Ejecutivo celebra varias reuniones mensuales, en función de los asuntos a tratar y tiene como función principal la toma de decisiones para la implementación de las políticas definidas por la Junta Directiva.

El Comité Económico, que ha mantenido seis reuniones a lo largo de la temporada, tiene como funciones supervisar la evolución del ejercicio económico, introducir medidas correctoras, revisar los cierres parciales de cuentas y actualizar las previsiones anualizadas de cumplimiento del presupuesto anual del club.

El Comité de Compras, que ha mantenido seis reuniones a lo largo de la temporada, tiene la responsabilidad de supervisar y, en su caso aprobar, las compras de bienes y servicios de elevado importe o que, por sus características, se considera que deben ser analizadas a este nivel organizativo.

Adicionalmente, la función de control se refuerza con el trabajo llevado a cabo por Auditoría Interna, que ha elaborado un Manual de Procedimientos que en la actualidad se compone de 54 referencias, 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.

Durante la temporada 2017/18 se ha iniciado una revisión global de este Manual de Procedimientos para determinar la adecuación o necesidad de modificación de los ya existentes y conveniencia de incorporación de otros nuevos que regulen procesos que lo precisen.

Además de lo indicado anteriormente, Auditoría Interna ha llevado a cabo durante la temporada 2017-18 otros trabajos como informes requeridos por distintas direcciones del club, 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, etc. También ha colaborado activamente junto con el responsable de cumplimiento normativo (*compliance officer*) en la monitorización y supervisión continua del Modelo de Prevención de Delitos (SGRP) y su certificación, de acuerdo con la norma UNE 19.601.

El cumplimiento de las normas de buen gobierno corporativo se manifiesta, también, en todas las fases del ciclo presupuestario, desde su elaboración, siguiendo las directrices fijadas por la Junta Directiva y realizada con la participación de todas las direcciones del club, hasta su aprobación por la Asamblea de Socios Representantes a propuesta de la Junta Directiva, así como su posterior seguimiento, detección de posibles desviaciones y correcciones de las mismas que realizan las correspondientes direcciones del club bajo la supervisión de los Comités Ejecutivo y Económico.

En la temporada 2017-2018 se ha mantenido como en años anteriores 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 obligaciones derivadas del desarrollo y cumplimiento de sus objetivos deportivos, siempre bajo el respeto estricto de la normativa aplicable. Todo ello se constata en las cuentas anuales del club, que muestran un crecimiento significativo de la cifra de negocios y una elevada eficiencia, rentabilidad y solvencia. Estos buenos datos económicos constituyen la base de la sostenibilidad a largo plazo del Real Madrid.

Las cuentas anuales del club correspondientes a la temporada 2017-2018 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.

En la temporada 2017/18 han continuado las actuaciones formativas y de concienciación en materia de buen gobierno corporativo y transparencia dirigidas a la plantilla de empleados. Las novedades legislativas han seguido aumentando las exigencias de cumplimiento, especialmente en lo relativo a la protección de datos de carácter personal, donde el club ha realizado un gran esfuerzo de adaptación al nuevo reglamento, así como de comunicación interna y mentalización de la plantilla para su cumplimiento estricto.

También han continuado los programas de formación en Integridad, Buenas Prácticas y Prevención del Fraude en la Competición, en colaboración con la Liga de Fútbol Profesional, y las campañas de comunicación interna y concienciación a los diferentes colectivos de empleados y deportistas



Florentino Pérez durante la Asamblea de Socios del Real Madrid.

del club. Como nuevas campañas, en esta temporada se han realizado cinco lanzamientos para apoyar la lucha contra el acoso, los delitos de odio, el dopaje, las apuestas deportivas ilegales y la protección de datos de carácter personal.

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

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 11.000 visitas y más de 10.000 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 online de Atención al Socio

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

Durante la temporada 2017/2018 la Oficina online ha registrado 544.392 visitas de socios, quienes con total comodidad han resuelto sus trámites a través de ella.

Ciudad Real Madrid

Todos nuestros socios y aficionados, previa solicitud, pueden visitar las instalaciones de la Ciudad Real Madrid. En la temporada 2017/2018 ha sido visitada por más de 4.500 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 ha sido sustraída 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 2017/2018 han sido atendidos en esta taquilla de incidencias 6.800 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 tarifica-

ción 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 2017/2018 han sido atendidas 50.388 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 81.000 socios reciben en la actualidad el boletín electrónico en su email, lo que supone un volumen total de 2.620.000 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 2017/2018 se han enviado más de 5.000.000 de emails con información de gran utilidad e interés para el socio, haciendo la comunicación más ágil y eficiente.

Mensajes SMS

Durante la temporada 2017/2018, 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 273.368 SMS.

Revista Hala Madrid

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

Celebración de la Champions en la sede de la Comunidad de Madrid.



3.2 DEPORTISTAS

FÚTBOL

Un equipo de leyenda. La historia del Real Madrid está llena de momentos únicos y probablemente solo la perspectiva que da el paso de los años concede a la temporada 2017/2018 el verdadero valor que merece. Tras las victorias de Milán y Cardiff, Kiev esperaba la llegada de un equipo que podía hacer historia en caso de conseguir su tercera Champions League de forma consecutiva. Desde que se configuró el formato actual de la Copa de Europa, en la temporada 1992-1993, nunca se había ganado la máxima competición continental en dos ocasiones seguidas, hasta que lo llevó a cabo el club blanco, y la posibilidad de una tercera era catalogado por muchos como algo imposible. Tras una complicada Fase de Grupos, el equipo superó en su camino a la final a los campeones de Francia (PSG), Italia (Juventus) y Alemania (Bayern de Múnich) en unas eliminatorias de máxima exigencia. El Liverpool fue el rival en la final, disputada en el Olímpico de Kiev, en la que el Real Madrid ganó la Decimotercera por 3-1, incluyendo un gol espectacular de Bale de chilena. En total, cuatro títulos de las últimas cinco ediciones.

El Real Madrid logró además otros tres títulos. Superó primero al Manchester United en Macedonia y ganó su segunda Supercopa de Europa de forma consecutiva, cuarta del club, y después derrotó al Barcelona y levantó la Supercopa de España. En una gran eliminatoria a doble partido, los blancos vencieron a domicilio (1-3) y después en casa al conjunto azulgrana (2-0). El equipo completó el póquer proclamándose por sexta vez campeón del mundo al ganar al Gremio brasileño en Abu Dabi el Mundial de Clubes. En el resto de competiciones, el Real Madrid fue tercero en la Liga y en la Copa del Rey alcanzó los cuartos de final.

Fútbol – Cantera

Seis futbolistas del Juvenil A que hizo historia la campaña anterior al lograr el triplete de la categoría pasaron a formar parte del Real Madrid Castilla. Un equipo muy joven y de mucho talento, dentro de su continuo proceso de formación y promoción de jugadores, que fue de menos a más una vez que se adaptaron a la complicada Segunda División B. Un crecimiento que se vio reflejado en la buena dinámica con la que se concluyó el campeonato, invicto en los siete últimos encuentros, para concluir en la octava posición del Grupo I.

El Juvenil A luchó hasta la parte final del campeonato, pero no pudo repetir el título en el Grupo V de la División de Honor, mientras que en la Copa del Rey llegó a su sexta final consecutiva para terminar subcampeón de la competición.

En la UEFA Youth League el equipo buscaba jugar su cuarta Final Four, de cinco ediciones, y se quedó a las puertas tras caer en una disputada e igualada eliminatoria de cuartos de final ante el Chelsea.

Juvenil B y Juvenil C se proclamaron campeones de sus respectivas competiciones domésticas, mientras que el Cadete A conquistó la Copa de Campeones de la categoría tras vencer en la final al At. de Madrid.

El Cadete B y el Infantil A también fueron campeones de sus respectivas ligas, al igual que el Alevín A, que además ganó la Copa de Campeones alevines de Madrid.

Los equipos Benjamín A y Prebenjamín se proclamaron campeones de sus respectivos grupos de Fútbol 7. Mención especial para el primero, que se proclamó por segundo año consecutivo campeón de la fase final de la categoría.



El Alevín A ganó la Liga y la Copa de Campeones alevines de Madrid.

Durante esta temporada, se han incorporado a las diferentes categorías inferiores del club 84 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 quinta temporada en activo, la residencia de la cantera de la Ciudad Real Madrid ha albergado a 82 jugadores, 66 de fútbol y 16 de baloncesto, que utilizan todos los recursos de la instalación diariamente.

Dentro del acuerdo que el club tiene con Sanitas como proveedor oficial de servicios sanitarios, durante la temporada 2017/18 se han realizado en Valdebebas más de 2.300 consultas médicas a lesionados y se ha mantenido el programa de evaluación médico-deportiva con cerca de 500

reconocimientos médicos a jugadores. Todo ello completado con un trabajo multidisciplinar en el que se han realizado sesiones clínicas semanales de fisioterapia y trabajo conjunto con los departamentos de Psicología y Nutrición, así como readaptación y preparación física para el mantenimiento, puesta al día y actualización de la evolución de los jugadores.

Continuando con la dinámica de la pasada campaña en materia de nutrición, se han llevado a cabo acciones de educación nutricional con los jugadores y su entorno, gestionando y diseñando estrategias específicas para períodos de mayor carga y competición. Además, se ha llevado a cabo un seguimiento constante de los índices de composición corporal de toda la cantera, realizando intervenciones nutricionales específicas coordinadas con todo el equipo de los servicios médicos y cuerpos técnicos.

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, normativa contra el doping, regulación de las apuestas deportivas y utilización adecuada de redes sociales. Además, se han impreso carteles y folletos del Consejo Superior de Deportes, de UEFA y otros propios del club para la realización de campañas de comunicación interna y formación en apoyo al fútbol sin violencia y la práctica del juego limpio.

Jugadores provenientes de la cantera del Real Madrid

Durante la temporada 2017/18, hubo 85 jugadores en activo formados en la cantera del Real Madrid inscritos en la Primera y Segunda División. De ellos, 45 jugaron en la Primera División distribuidos en 16 clubes: Real Madrid (9), Espanyol (5), Málaga (5), Alavés (4), At. Madrid (3), Deportivo (3), Getafe (3), Betis (2), Sevilla (2), Real Sociedad (2), Valencia (2), FC Barcelona (1), Eibar (1), Leganés (1), Villarreal (1) y Girona (1).

En la Segunda División jugaron 40 futbolistas provenientes de la cantera del Real Madrid, pertenecientes a 18 clubes: Cultural Leonesa (5), Huesca (5), Córdoba (4), Almería (3), Cádiz (3), Osasuna (3), Rayo Vallecano (3), Valladolid (3), Tenerife (2), Granada (1), Sporting (1), Lugo (1), Albacete (1), Numancia (1), Gimnástico de Tarragona (1), Zaragoza (1), Alcorcón (1) y Lorca (1).

Fuera de nuestras fronteras, 62 jugadores formados en la cantera del club militaron en equipos de ligas extranjeras.

La presencia de canteranos en las diferentes selecciones nacionales es muy relevante, aportando el siguiente número de jugadores: en la sub-19 (6), en la sub-18 (6), a la sub-17 (10), en la sub-16 (6) y en la sub-15 (6). Asimismo, aportamos jugadores de nuestra cantera a otras selecciones nacionales como Argentina, Brasil, Francia, Rumanía o Guinea Ecuatorial.

La selección nacional fue finalista del Mundial sub-17 celebrado en la India con una destacada

participación de cinco de nuestros canteranos. Hay que reseñar también el protagonismo de Raúl de Tomás, campeón en Segunda División con el Rayo Vallecano y segundo máximo goleador de la categoría con 24 tantos, Martin Odegaard, Federico Valverde o Aleix Febas como ejemplos de canteranos que terminan su formación en otros equipos de envergadura de diferentes ligas.

BALONCESTO

El Real Madrid comenzó la temporada 2017-2018 disputando cinco amistosos, dos en la VII edición del Torneo Costa del Sol (Unicaja y Alba de Berlín) y después ante San Lorenzo de Almagro, San Pablo Burgos y Bayern Múnich.

La Supercopa Endesa disputada en Las Palmas fue la primera competición oficial de la temporada. El Real Madrid perdió en semifinales contra el anfitrión, el Herbalife Gran Canaria.

El Real Madrid se proclamó campeón de la Euroliga por décima vez en su historia, ratificando su reinado en la máxima competición continental. El equipo terminó quinto en la Fase Regular con un balance de 19 victorias y 11 derrotas y se enfrentó en el playoff de cuartos de final al Panathinaikos. El Real Madrid superó la desventaja de campo y se impuso 3-1 al conjunto griego, clasificándose de esta forma para disputar la Final Four de Belgrado, la sexta de los últimos ocho años. En semifinales, el equipo derrotó por 83-92 al CSKA de Moscú y en la final se impuso al Fenerbahçe por 85-80.

En la Liga Endesa, el Real Madrid fue primero de la Fase Regular, con 30 victorias y 4 derrotas. En el playoff de cuartos de final eliminó al Iberostar Tenerife (2-0) y en semifinales al Herbalife Gran Canaria (3-0). En la final de la Liga, la séptima consecutiva, el equipo venció al Kirolbet Baskonia por 3-1, conquistando de esta manera su 34ª Liga de baloncesto. El Real Madrid firmó de esta manera el séptimo doblete de Liga y Euroliga de su historia.

En la Copa del Rey, que se jugó en Las Palmas, el Real Madrid eliminó en cuartos de final al Unicaja y en semifinales al Iberostar Tenerife. En la final, la quinta consecutiva para los blancos, perdió contra el Barcelona Lassa (90-92).

Tras una temporada en la que el Real Madrid ganó la Copa de Europa y la Liga, varios integrantes de la plantilla recibieron estos premios individuales:

- Luka Doncic fue el MVP de la Euroliga e incluido en el quinteto ideal de la competición, recibió el Rising Star como mejor jugador joven de la Euroliga y el MVP de la Final Four de Belgrado. También fue el MVP de la Liga Endesa y elegido en el quinteto ideal de la competición, el mejor jugador joven de la Liga Endesa e incluido en el mejor quinteto joven.
- Rudy Fernández fue elegido el MVP de la final de la Liga Endesa.

- Facundo Campazzo fue incluido en el segundo quinteto de la Liga Endesa.
- Pablo Laso recibió el premio al mejor entrenador de la Euroliga y fue elegido el mejor entrenador de la Liga Regular por la AEEB.

Incorporaciones

En esta temporada el Real Madrid adquirió los derechos de cuatro jugadores para el primer equipo: Fabien Causeur, Ognjen Kuzmic, Chasson Randle y Walter Tavares. El canterano Santiago Yusta regresó al Real Madrid tras dos temporadas en el Rio Natura Monbus Obradoiro, al igual que Facundo Campazzo tras dos años de cesión en el UCAM Murcia. Dino Radoncic subió a la primera plantilla después de jugar la anterior campaña en el equipo EBA del Real Madrid.



Cantera

En cantera se adquirieron los derechos de 18 jugadores, repartidos de la siguiente forma: 10 en el Infantil B, 3 en el Infantil A, 1 en el Cadete B, 2 en el Cadete A, 1 en el Júnior y 1 en el Real Madrid de Liga EBA.

El segundo equipo de baloncesto, que disputó la Liga EBA, terminó en la cuarta posición del Grupo B de Liga Regular.

El equipo Júnior se proclamó campeón del adidas Next Generation de Múnich. También conquistó el Campeonato de España celebrado en Badajoz y disputó la fase final del adidas Next Generation Tournament de la Euroliga en Belgrado, en el que finalizó como tercer clasificado. Mario Nakic fue galardonado con el MVP del adidas Next Generation de Múnich. Tanto Nakic como Usman Garuba fueron incluidos en el quinteto ideal de este torneo. En la fase final del adidas Next Generation Tournament de la Euroliga, Nakic formó parte del mejor quinteto y Usman Garuba recibió el Rising Star al mejor jugador joven. Garuba fue designado también MVP de la final del Campeonato de España.

El Cadete A fue campeón de la Comunidad de Madrid y se alzó con el Campeonato de España disputado en Lleida. Rubén López de la Torre fue elegido MVP de la final del Campeonato de España.

El Infantil A se proclamó campeón de la Comunidad de Madrid, campeón de la Minicopa Endesa disputada en Las Palmas de Gran Canaria y campeón de España de clubes. Juan Núñez fue designado MVP de la Minicopa y Eli Ndiaye MVP de la final del Campeonato de España.

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 VIII Torneo

de Baloncesto Fundación Leucemia y Linfoma. Por su parte, el Infantil B obtuvo la segunda posición de la categoría A2 terminando la temporada como 14º clasificado global. También se proclamó campeón del IV Torneo Ciutat de Castelldefels U13.

Jugadores provenientes de la cantera

Durante la temporada, 12 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 de los jugadores pertenecientes al equipo Júnior-EBA: Melwin Pantzar, Mario Nakic y Usman Garuba. Pantzar y Nakic hicieron su debut con el primer equipo en partido oficial de la Liga Endesa.

Adicionalmente, hay que destacar que 18 jugadores provenientes de la cantera del Real Madrid fueron convocados por sus respectivas selecciones nacionales dividiéndose de la siguiente manera: selección sub-18 (7); sub-17 (1); sub-16 (6); y sub-15 (4).

En la temporada 2017/18 la cantera del Real Madrid inició un acuerdo de colaboración con el Colegio Veritas, con resultados muy satisfactorios hasta el momento. Durante la temporada, el club concedió becas a 15 jugadores provenientes de otras comunidades y países. A todos ellos se les facilitó el internado en la Ciudad Real Madrid y escolarización en el Colegio Internacional SEK, uno de los centros formativos más prestigiosos en España.

3.3 EMPLEADOS

Los empleados del Real Madrid constituyen un colectivo al que el club presta una especial atención. Siguiendo estándares internacionales de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad, el Real Madrid aplica en



El Real Madrid de baloncesto conquistó su 34º título de Liga.

su gestión de personas los principios contenidos no solamente en la normativa laboral de aplicación, sino también en las recomendaciones y declaraciones de derechos provenientes de organismos internacionales.

El Real Madrid entiende el papel clave que juegan sus empleados en la fiabilidad de sus operaciones y en la calidad de su gestión, que son unánimemente reconocidas en la industria del deporte. Por ello, aplica una política de especialización funcional en el trabajo, al mismo tiempo que estrictos principios de eficiencia, productividad y buena administración en la gestión del personal.

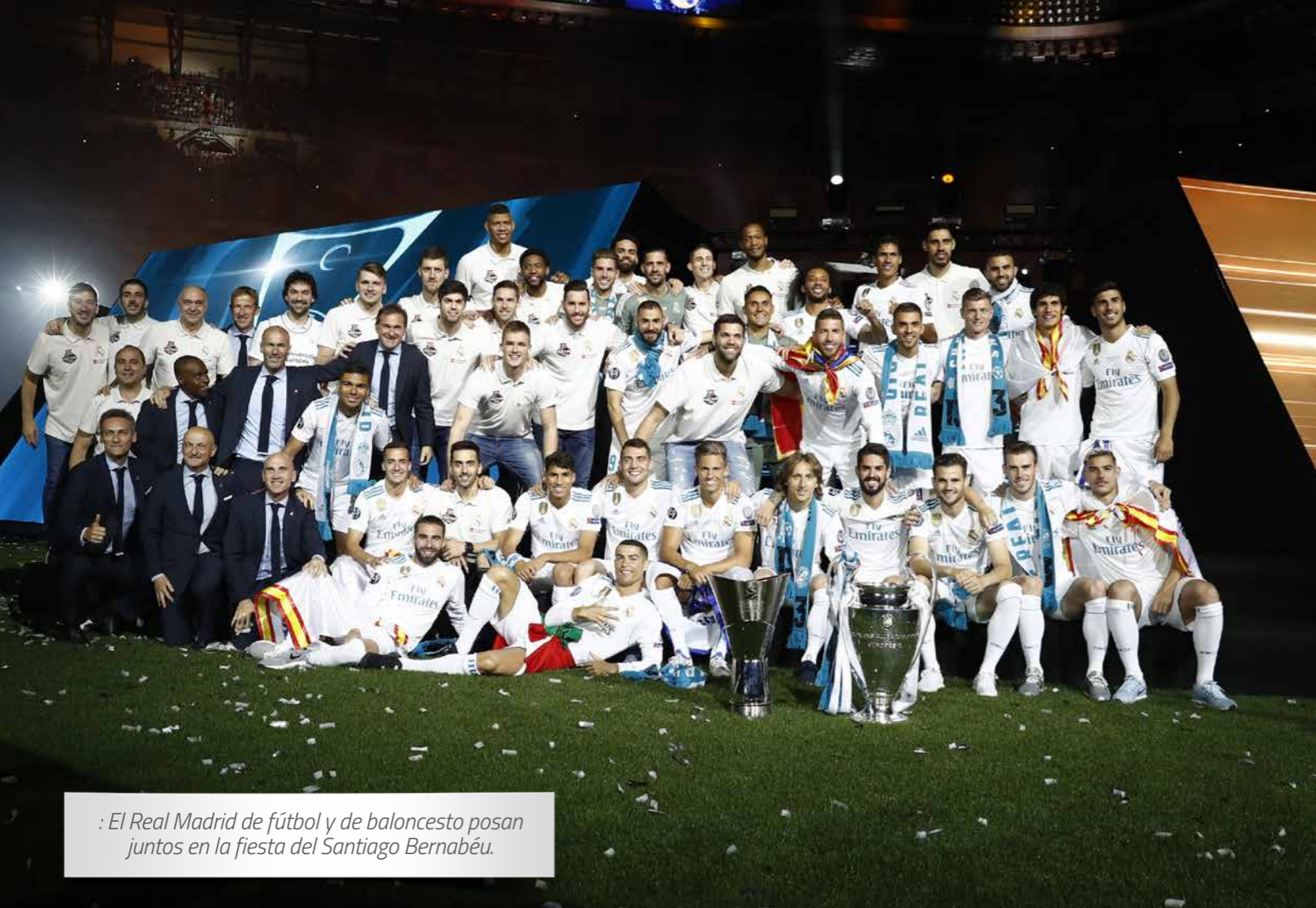
En la temporada 2017/18 se ha llevado a cabo un estudio comparativo del dimensionamiento de la organización y la plantilla de empleados en entidades deportivas similares. Los resultados de este estudio muestran una plantilla más reducida que la de otras organizaciones de referencia, junto con excelentes ratios de productividad y eficiencia basados en una plantilla de dimensiones limitadas, pero con una formación y especialización superiores. Prueba de ello es que más del 50% de los empleados de estructura cuentan con formación universitaria superior.

Adicionalmente, el control de los gastos de personal y la política de austeridad en beneficios sociales, retribuciones en especie y conceptos extrasalariales contribuye a la obtención de excelentes resultados en términos económicos y de cumplimiento de las normativas del *fair play* financiero en el deporte.

Durante la temporada 2017/18 el Real Madrid ha mantenido una plantilla media de 684 cotizantes a la Seguridad Social, de los que 304 son deportistas.

Entre los empleados de convenio del club un 39,11 % son mujeres (140 mujeres y 218 hombres en total), de las que 56 ocupan puestos de responsabilidad. La tasa de temporalidad entre los empleados del club es del 0,84 %, ya que el 99,16% de ellos son fijos con contrato indefinido.

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 11 empleadas y 13 empleados. También se han producido 6 excedencias por cuidado de hijos menores, 6



: El Real Madrid de fútbol y de baloncesto posan juntos en la fiesta del Santiago Bernabéu.

reducciones de jornada por guarda legal de hijos menores y 1 reducción de jornada por cuidado de familiares dependientes. También se han producido 8 excedencias voluntarias. En la temporada 2017/18 entró en vigor el nuevo Convenio Colectivo firmado con los representantes legales de los trabajadores. Este acuerdo ha supuesto para los empleados un avance significativo en cuanto a conciliación de la vida personal con la dedicación laboral al Real Madrid. Por otro lado, para el club ha supuesto también mejoras importantes en términos de flexibilidad de jornada, aseguramiento de un marco laboral estable para los próximos 4 años y ausencia de conflictividad derivada del traslado de los empleados del estadio Santiago Bernabéu al nuevo edificio de oficinas corporativas situado en la Ciudad Real Madrid. Hay que señalar el carácter innovador de este convenio colectivo, que es considerado una referencia por introducir una regulación pactada entre la empresa y los trabajadores para temas tan

novedosos como el teletrabajo y el derecho a la desconexión digital en horario de descanso, al mismo tiempo que el club se garantiza la respuesta rápida y flexible que necesita de sus empleados todos los días de la semana, incluyendo domingos y festivos.

Como resultado del traslado, el club cuenta con unas oficinas modernas, perfectamente dotadas y bien dimensionadas para cubrir sus necesidades a corto, medio y largo plazo. Desde el punto de vista de los empleados, las nuevas oficinas ofrecen ventajas importantes en términos de ergonomía, prevención de riesgos laborales y confort general. También el desarrollo tecnológico ligado al traslado a las nuevas oficinas ofrece a los empleados oportunidades de formación, aprendizaje y desarrollo profesional a un nivel muy avanzado. En cuanto a los inconvenientes inevitables en un traslado de estas características, el club en colaboración estrecha con los representantes legales de los trabajadores ha arbitrado medi-

das para paliar los problemas derivados de la ubicación en Valdebebas, donde la oferta de transporte público y de restauración es mucho más restringida que en el estadio Santiago Bernabéu.

En la temporada 2017/18 han continuado las actuaciones en materia de buen gobierno corporativo y transparencia dirigidas a la plantilla de empleados. Las novedades legislativas en materia de cumplimiento y especialmente de protección de datos de carácter personal han venido a sumarse a las medidas reglamentarias establecidas por las autoridades deportivas para asegurar que se implantan modelos de gestión y de cumplimiento cada vez más estrictos en el fútbol profesional. Por ello el club ha diseñado y puesto en vigor el plan de formación en esta materia dirigido a toda la plantilla de empleados, incluyendo cursos específicos sobre la entrada en vigor de la nueva normativa europea de protección de datos de carácter personal. También se ha puesto en marcha, y tendrá su continuidad en la siguiente temporada, una acción formativa sobre regulación de apuestas deportivas dirigida a todos los empleados, deportistas y directivos del club, siguiendo la normativa externa en la materia y lo dispuesto en el Código Ético del club, que previene cualquier irregularidad en este tema tan sensible para las instituciones deportivas. 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.

En esta temporada ha aumentado la inversión del club en la formación continua de su plantilla. Esta inversión ha superado los 390.000 euros y cerca de 15.000 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, por una parte, e impulsando la transformación digital de toda nuestra organización por otra.

Dentro de ese proceso de transformación digital, la Escuela Real Madrid-Universidad Europea aporta la formación online a los empleados del club para la implantación efectiva de las nuevas herramientas digitales. Todos los empleados han recibido equipos informáticos portátiles y smartphones, con los que acceden a nuevo software, que ofrece funcionalidades más capaces. Office 365 (con Sharepoint y Onedrive incluidos), Adobe Send&Track y Webex Teams (antes Cisco Spark) son nuevas aplicaciones corporativas capaces de transformar la forma de trabajar de los empleados en el día a día. Para hacer posible la utilización de estas potentes herramientas colaborativas y extraer de ellas el máximo rendimiento, la Universidad Europea ha diseñado y gestiona el Campus Virtual de la Escuela Real Madrid, creado a medida de las necesidades de los empleados del club y que ya está en proceso de despliegue para ir paulatinamente llegando a la plantilla de todas las direcciones para respaldar la introducción progresiva de las nuevas herramientas digitales bajo estrictos estándares de seguridad lógica. Con la formación que reciben desde el Campus Virtual de la Escuela Real Madrid, los empleados del club pueden gestionar, almacenar y compartir datos y archivos, colaborar y comunicarse online entre ellos y con clientes, y trabajar en remoto desde cualquier ubicación con conexión a internet. También pueden mejorar su productividad usando sistemas de mensajería corporativa en grupo, videollamadas y videoconferencias compartiendo al mismo tiempo archivos, pantalla y pizarra. El Campus Virtual de la Escuela Real Madrid facilita el aprendizaje a través del uso intensivo de *gamificación*, procesos interactivos y herramientas colaborativas

que lo hacen más dinámico, atractivo y eficaz en su función de estimular y soportar la transformación digital sacando todo el partido a la inversión del club en hardware móvil y software avanzado.

Como apoyo al proceso de transformación digital, también cabe destacar la impartición de formación especializada en Big Data a empleados de la Dirección Comercial, y la certificación de 9 empleados del club en Google Analytics, herramienta que permite obtener información estructurada del tráfico que visita nuestra página web realmadrid.com para mejorar la segmentación de usuarios, las campañas de marketing online, la experiencia de uso de nuestros visitantes y los resultados para el club del tráfico digital.

También en relación con el 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 completado 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 movilidad como en una eventual situación de emergencia de cualquier clase que impida a los empleados el acceso a las oficinas del club, estos 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.

El proyecto de virtualización de los puestos de trabajo ha ido acompañando de la renovación progresiva de los equipos informáticos del club, que ha sustituido los ordenadores de sobremesa por portátiles y terminales móviles inteligentes para obtener el máximo rendimiento en movilidad y operatividad para asegurar el funcionamiento operativo en cualquier momento y desde cualquier ubicación, y permitiendo por tanto contar con planes de contingencia más eficaces.

Otro aspecto importante en relación con los empleados del club es la colaboración con nuestro socio académico Universidad Europea. En ese marco, se han concedido 10 becas a empleados del club para realizar cursos de especialización y programas máster en la Escuela Universitaria Real Madrid con un coste económico para el empleado muy reducido, mejorando de ese modo su capacitación profesional para su trabajo actual y también su cualificación para otros retos futuros en su trayectoria laboral en el club.

Los planes de prevención de riesgos laborales en el club se han beneficiado notablemente esta temporada de la puesta en funcionamiento de un servicio propio de prevención en la Dirección de Producción de Eventos y Operación de Instalaciones, además de continuar contando con el servicio propio de prevención de riesgos laborales en la Dirección de Recursos Humanos, y con los servicios de prevención externos que ya venían trabajando para el club en las diferentes especialidades previstas en la normativa.



Los jugadores del Real Madrid celebran un gol en el Santiago Bernabéu.

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 245 empleados comunes y técnicos y 16 empleados fijos discontinuos. Igualmente, se ha desarrollado una campaña de vacunación voluntaria contra la gripe, dentro de la cual se han vacunado 60 empleados.

Los avances en la implantación de la prevención dentro de todas las áreas del proceso productivo del club han continuado en esta temporada mediante el seguimiento y supervisión de las instalaciones y procesos, llevando a cabo las medidas preventivas necesarias y procediendo a la elaboración, actualización, mejora y adaptación de la documentación y las actuaciones a los cambios producidos tanto en las instalaciones como en los puestos de trabajo y en las tareas realizadas en los mismos. Durante este período, y coincidiendo con la puesta en marcha del nuevo edificio de oficinas corporativas, se han realizado las correspondientes evaluaciones de riesgos laborales y planificaciones de la actividad preventiva del mismo, así como su correspondiente

plan de autoprotección, y se ha planificado un simulacro de evacuación que se llevará a efecto en los primeros días de la próxima temporada 2018-19. Estas actuaciones han incluido la realización de mediciones de iluminación, calidad del aire, temperatura y humedad de todos los centros y puestos de trabajo.

En consonancia con la importancia que el club atribuye a la formación, han continuado las acciones formativas en diferentes ámbitos de la prevención: curso básico de 50 horas a personal de diferentes departamentos, formación en seguridad a los afectados por los nuevos equipos de resonancia magnética instalados en nuestro centro médico, formación sobre el correcto diseño del puesto de trabajo de oficina y difusión de procedimientos de actuación en caso de emergencia.

Asimismo, se ha impartido y actualizado la formación dirigida a las personas con funciones en los equipos de primera intervención en caso de emergencia, y se han realizado simulacros de evacuación en la residencia de cantera en noviembre de 2017, y en la residencia del primer equipo en marzo de 2018.



El estadio Santiago Bernabéu durante un partido de Liga.

Se ha realizado la coordinación de actividades empresariales para prevención de riesgos laborales con 324 empresas nuevas, además de la gestión de mantenimiento realizada con las empresas ya incluidas en la plataforma de coordinación en temporadas anteriores. También se han reforzado la coordinación de actividades empresariales y la implantación de los planes de autoprotección para eventos con público, incorporando un responsable dentro de la Dirección de Producción de Eventos y Operación de Instalaciones.

También ha continuado la actividad habitual de 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 sobre cada puesto de trabajo, así como en la difusión de procedimientos de actuación en caso de emergencia.

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.

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 2017/18 a los ingresos fiscales del Estado y entes locales, así como a la Seguridad Social ha sido un importe de 285,4 millones de €. El desglose por partidas es el siguiente:

- 210,1 millones de € 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 28% de la cifra de negocios del club; es decir, por cada 100 euros ingresados, el Real Madrid destina 28 a pagos de impuestos y cuotas a la Seguridad Social.
- 75,3 millones de € 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).

El Real Madrid se encuentra a 30 de junio 2018, como siempre, completamente al corriente de pago de todas sus obligaciones fiscales.

IMPORTES INGRESADOS EN EL EJERCICIO 2017/2018

	MILES €
IRPF e IRNR (retenciones trabajo personal e imagen)	193.406
IMPUESTO DE SOCIEDADES	7.863
IBI y otros impuestos locales	938
CUOTAS SEGURIDAD SOCIAL (cuota empresa)	6.122
CUOTAS SEGURIDAD SOCIAL (cuota trabajador)	1.761
TOTAL COSTE POR PAGO IMPUESTOS Y SEGURIDAD SOCIAL	210.089
% S/CIFRA DE NEGOCIOS	28%
SALDO NETO DE IVA INGRESADO EN HACIENDA	75.338
TOTAL CONTRIBUCIÓN REAL MADRID A INGRESOS FISCALES Y SEGURIDAD SOCIAL	285.427



Marco Asensio y Marcelo celebran un gol en el Santiago Bernabéu.

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. Asimismo, el grupo de trabajo dedicado al Juego Limpio Financiero (*Financial Fair Play*) contiene una representación del club (el director de Proyectos Institucionales y Regulación).

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 la presencia institucional que le corresponde, incluyendo la participación en la Junta Directiva.

FFM: el club también ha tenido durante esta temporada la presencia que le corresponde 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

Durante la temporada 2017-2018 nuestros equipos de cantera han podido competir en los **mejores torneos nacionales e internacionales** de sus respectivas categorías.

El equipo **Juvenil A** viajó en agosto a Alemania para disputar el prestigioso torneo que la firma adidas organiza en su sede central, y en el mismo país jugaron el torneo Evonik Ruhr, organizado por el Borussia Dortmund.

Por su parte, **el Juvenil B** viajó durante la temporada a Zagreb (Croacia) para formar parte del cartel de participantes del torneo organizado por el Dinamo Zagreb, y a Amsterdam (Holanda).

El **Juvenil C**, una temporada más, jugó el Torneo Internacional Al Kass en Doha (Catar) y posteriormente viajó hasta Dallas (EE. UU.) para disputar el torneo organizado por la MLS. Tampoco faltó a su cita anual con Budapest (Hungría) para rendir homenaje a Puskas en el torneo que lleva su nombre.

El **Cadete A** viajó a Emiratos Árabes, en este caso hasta Dubái y en Italia jugó el torneo de la ciudad de Verona. En España estuvo presente en Cabanillas (Navarra).

El **Cadete B** emprendió el viaje más largo del año, ya que disputó un torneo en Japón e hizo una visita a la sede del MK DONS (Londres, Inglaterra) para jugar un partido amistoso.

El **Infantil A** jugó como torneo más destacado el que tiene lugar todas las temporadas en Arnedo (La Rioja) y que reúne a los mejores equipos españoles de la categoría; como torneo internacional más destacado, cabe reseñar el viaje que hicieron hasta Cannes (Francia). Repitieron viaje al país vecino, concretamente hasta Auxerre, para disputar un partido amistoso.

El **Infantil B** tuvo un gran año, logrando importantes triunfos en el torneo de la Real Sociedad de San Sebastián o en el torneo Manlio Selis, en Cerdeña (Italia); también disputaron el Torneo de Navidad de Tenerife, organizado por la Liga Promises.

El **Alevín A** estuvo en Orlando (EE. UU.) para disputar un torneo internacional con grandes equipos americanos y europeos. También viajó en Semana Santa a Mallorca para jugar el Torneo Copa Mallorca 2018 y una temporada más formó participó en el torneo La Liga Promises, tanto en España (en Villarreal) como fuera (Nueva York).

El **Alevín B** afrontó varios torneos durante la temporada, destacando el de Peralada (Girona), Azpeitia (Guipúzcoa) y Calamocho (Teruel).

El **Benjamín A** participó un año más en la Is-car Cup. En esta pequeña localidad vallisoletana se reúnen durante tres días todos los equipos de Primera División, pero en versión benjamín. Otro torneo destacado fue el Memorial Frances Vila, en Andorra.

El **Benjamín B** viajó hasta la localidad leonesa de Villablino para jugar un torneo homenaje a los mineros fallecidos en esa zona hace varias décadas. También jugaron el torneo del Concello de A Astrada, en La Coruña.

Por último, el **Prebenjamín** volvió a tener su torneo fuera de la comunidad de Madrid y repitieron sitio. Punta Umbría (Huelva) volvió a disfrutar del talento de nuestro equipo más joven.

El Real Madrid ha tenido durante la temporada 2017-2018 un total de 40 clubes convenidos, veintiuno de ellos en la capital y diecinueve en el resto de las comunidades españolas.

Con una periodicidad mensual, las diferentes direcciones deportivas de los clubes convenidos están obligadas a enviar al coordinador deportivo de esta sección en el Real Madrid una relación de los futbolistas que más han destacado en los partidos que han celebrado, así como un análisis pormenorizado de cada uno de los futbolistas que componen su club.

Al final de la temporada se realiza una valoración y se decide qué clubes causan baja y cuáles son los que les sustituyen dentro de las numerosas peticiones que recibimos cada año.

Por lo que se refiere a futbolistas cedidos, en la temporada 2017-2018 el Real Madrid ha tenido cedidos dos futbolistas en el Real Madrid Castilla, mientras que ha cedido a otros clubes, un total de 16 futbolistas. Con los futbolistas que tenemos cedidos, la duración es de un año y el Real Madrid se hace cargo del salario de cada uno de los futbolistas.

En el caso de los futbolistas que el Real Madrid cede, se reparte el salario del futbolista entre el equipo al que va cedido y el Real Madrid.

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 cinco partidos amistosos. En la VII edición del Torneo Costa del Sol, jugó ante Alba Berlín y Unicaja y posteriormente se enfrentó a San Lorenzo de Almagro, San Pablo Burgos y Bayern Múnich.

Los equipos de la cantera de baloncesto jugaron partidos amistosos y participaron en los torneos más prestigiosos tanto a nivel nacional como internacional, sumando un total de 20. Entre ellos hay que destacar del triunfo del Real Madrid junior en el adidas Next Generation de Múnich; y el del Infantil A en la Minicopa Endesa.

3.6 CLIENTES

En la temporada 2017-2018 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 o a través de su licenciataria Master, ha gestionado una cartera de 168 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 ha 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 rey Felipe VI recibe a los campeones de la Euroliga en el Palacio de la Zarzuela.

El Real Madrid cuenta con 25 empresas patrocinadoras vinculadas 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 socios de alcance global como Exness, uno de los principales actores mundiales de Forex Trading, y de alcance regional como Betcart, que amplía el peso de la categoría de *betting online* para el club. Cabe destacar además la incorporación de la Universidad Europea como patrocinador principal del primer equipo de baloncesto tras la marcha de Teka. A este patrocinio principal hay que sumar el acuerdo con Betfair, una de las compañías líderes mundiales en el terreno de las apuestas deportivas. Por último, mencionar que, tras menos de un año como patrocinador regional en China y dado el éxito cosechado en este tiempo, Yili ha ampliado la categoría recogida en su contrato para incorporar las bebidas energéticas a los productos a los que vincular su asociación con el Real Madrid.

En el capítulo de partidos amistosos, el club centró su actividad en EE. UU., donde disputó 3 partidos de la competición International Champions Cup de la mano de nuestro socio local

Relevant. El equipo jugó en Los Ángeles, San Francisco y Miami, agotando las localidades en todos los estadios.

Además jugó un cuarto partido contra un combinado All Star de la MLS en Chicago, que tuvo un gran éxito de público y para el que se volvieron a agotar las entradas.

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 permiten 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 y se han realizado más de 200 esta temporada.

Las instalaciones del Real Madrid ocupan un lugar preferente dentro del turismo de negocio y son, por tanto, unos de los espacios más demandados para la celebración de jornadas profesionales: reuniones, incentivos, congresos y eventos.

Destacar la irrupción de la Ciudad Deportiva como un nuevo dentro de explotación con multitud de posibilidades. Su extraordinaria ubicación e instalaciones la convierten en un espacio único y singular.

El Tour Bernabéu vuelve a superar sus registros y este año ha cerrado por encima del 1.300.000 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 convierten 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. El Tour Bernabéu se consolida como uno de los espacios más visitados y como un icono turístico de Madrid. Además se ha puesto en marcha el 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 Madrid. Se están mejorando los servicios de restauración asociados a los días de partido y mención especial merece el desarrollo internacional de la marca Real Madrid Café.

Melbourne es el punto de partida de la exposición itinerante *Real Madrid World of Football Experience*, una novedosa iniciativa que recorrerá el mundo para acercar el Real Madrid a los aficionados de todo el planeta.

Un pabellón inspirado en el estadio Santiago Bernabéu abrió sus puertas el 9 de junio en el Melbourne Museum Plaza. Real Madrid World of Football Experience contará con contenidos y experiencias únicas para los visitantes, incluyendo una zona de exhibición en la que conocerán la historia del club con la tecnología más avanzada. Además, los aficionados sentirán la experiencia de los días de partido a través de un video inmersivo en 360°, podrán poner a prueba sus habilidades en el espacio *Come*

play! y tendrán disponible una amplia gama de productos de merchandising del club.

El Real Madrid desarrolla su negocio de tiendas oficiales a través de su patrocinador técnico adidas, que a finales de la temporada 2017/2018 opera en las tiendas oficiales situadas en Madrid en las calles Gran Vía, Arenal y Carmen, así como en el centro comercial Las Rozas Village y en el Aeropuerto de Barajas (terminales T4 y T4 satélite). En Barcelona, en el Aeropuerto del Prat (terminal 2), en Las Ramblas, en la calle Ferrán, y en el centro comercial Maremagnum. Y también en Palma de Mallorca, en México D. F. (Carranza, Polanco y Santa Fe) y en Doha (Catar), en los centros comerciales The Pearl, Gulf y Tawar.

A estos puntos de venta se suma la tienda del estadio Santiago Bernabéu, con un tráfico total anual entre todas las tiendas en torno a los 5,4 millones de visitantes.

El Área VIP del Real Madrid comercializa 4.753 butacas distribuidas por todos los anillos del estadio Santiago Bernabéu y 567 localidades VIP de baloncesto en el Palacio de los Deportes de Madrid (WiZink Center). Las plazas VIP del Santiago Bernabéu se distribuyen en 245 palcos, con capacidad de 3.009 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 638 clientes de Área VIP son empresas procedentes de todo tipo de sectores, multinacionales, empresas del IBEX-35, pymes y particulares. Adicionalmente, durante la temporada 2017/2018 se han vendido más de 15.000 localidades VIP de partido, distribuidas entre todos los partidos de la temporada celebrados en nuestro estadio. El aumento del precio medio por entrada ha supuesto el récord de venta de este tipo de producto.



Miles de aficionados reciben al equipo en las calles de Madrid.

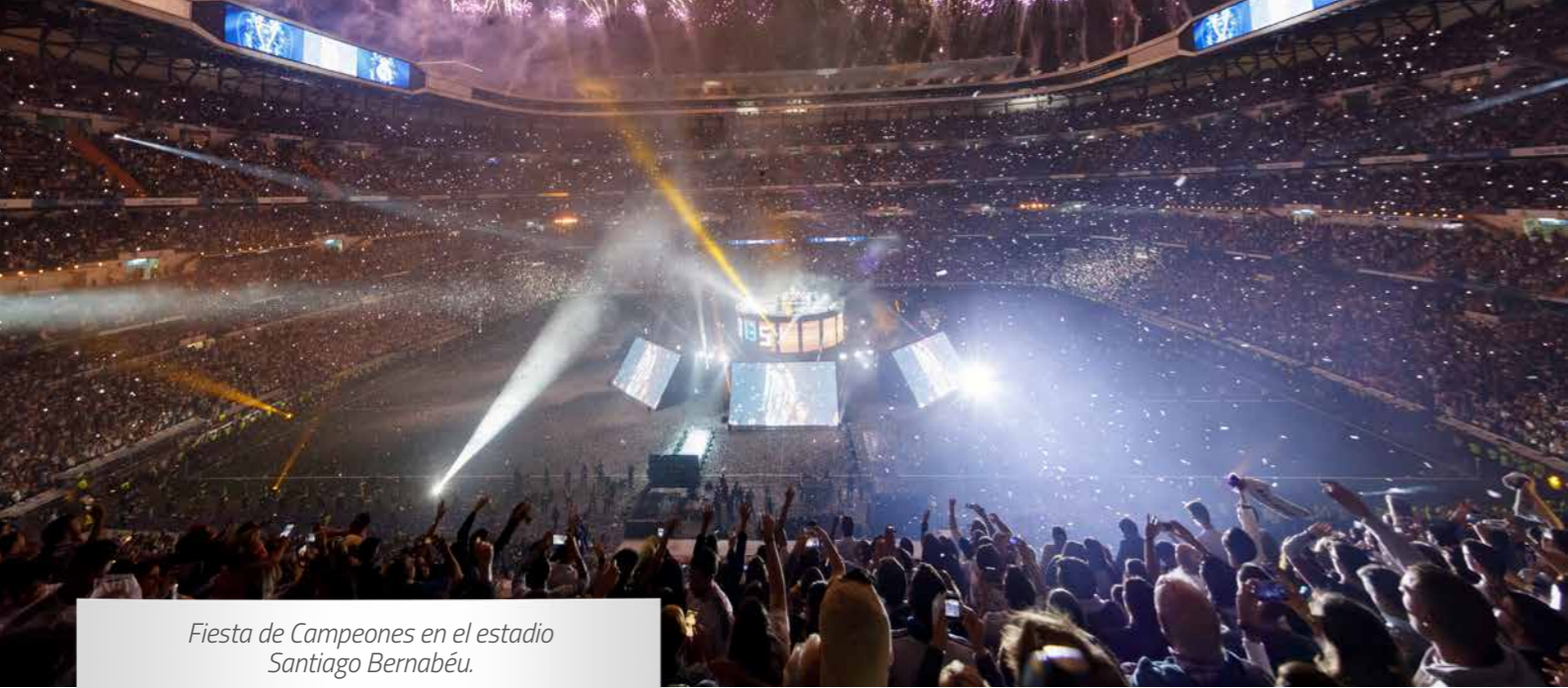
Se ha mantenido un año más la estrategia publicitaria de captación y fortalecimiento de percepción de marca, con presencia en soportes offline y online españoles e internacionales de gestión de negocio, lujo, finanzas, estilo de vida premium, turismo y hostelería. Asimismo, se ha vuelto a asistir y participar en las ferias más importantes con presencia permanente en IFEMA. Todas estas acciones han contribuido a que el Área VIP tuviera una ocupación del 96% durante la temporada 2017/2018.

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

La Oficina de Atención al Público nació con el objeto de que nuestros aficionados, que no pertenecen a colectivos que forman parte del club, como son socios, titulares del carné Madridista o peñistas, tuvieran también un servicio específico para consulta e información de todas las gestiones que se realizan en el club. En la temporada 2017-2018, las actuaciones de la oficina han superado nuevamente los 55.000 registros.

Todos nuestros aficionados se pueden dirigir al club a través de los canales habilitados al efecto, llamando al teléfono 902 32 18 09, con atención personalizada o bien a través de un servicio automático, y también mediante nuestro correo electrónico atencionpublico@corp.realmadrid.com. Servicio que se ofrece de lunes a domingo de 9 a 21 horas.



Fiesta de Campeones en el estadio Santiago Bernabéu.

Mediante el sistema automático y por la atención personalizada por operador se atendieron casi 35.220 llamadas, 17.540 a través del sistema automático de información y 17.680 por nuestros operadores. A través del correo electrónico atencionpublico@corp.realmadrid.com se ha dado respuesta a más de 21.000 correos durante esta temporada.

Los días de partido de nuestro primer equipo, como también en los partidos del Castilla, y grandes eventos que se realizan en nuestras instalaciones, el club habilita una taquilla de atención al público, donde se gestionan de forma presencial, dudas, incidencias, o solicitudes de información que puedan surgir a nuestros aficionados.

Por último, esta oficina gestiona las reclamaciones de consumo que pueden interponer nuestros aficionados, intentando consensuar las discrepancias que puedan surgir entre sus aficionados y el club.

Madridistas

El Real Madrid cuenta con 279.000 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 367 campañas con más de 22 millones de envíos por email y 625.000 envíos de SMS a los móviles de los aficionados durante la temporada 2017-2018.

La Línea Madridista ha gestionado la recepción de 135.000 llamadas telefónicas. Asimismo, se han recibido y atendido más de 51.000 emails a la dirección de atención de la Línea Madridista y se han contestado 4.000 chats online.

Por último, se han enviado más de 840.000 ejemplares de la revista Hala Madrid a los hogares de los socios y Madridistas, y más de 248.000 ejemplares de la revista Hala Madrid Júnior a los socios infantiles y a los Madridistas juniors.

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

Adecuación RGPD

Esta temporada entró en vigor el nuevo Reglamento Europeo para Protección de Datos Personales, el RGPD. El club, como no podía ser de otra manera, inició campañas de adecuación a la nueva normativa de toda su base de registrados. Las acciones se iniciaron en abril de 2018, regularizando más de 2.100.000 usuarios al cierre de temporada. Por otro lado, y desde ese mes, todas las campañas de captación de nuevos registrados ya se hacían de acuerdo a la nueva normativa.

Peñas

El Real Madrid C. F. tiene 2.392 peñas repartidas por el mundo, de las cuales 193 están fuera de España. En la actualidad tenemos más de 70 peñas (nacionales e internacionales) en proceso de formación y esperamos que en un breve período de tiempo se integren a la gran familia madridista.

A lo largo de la temporada, las peñas celebran sus aniversarios y el club ha estado presente y enviado representación institucional. En total hemos asistido a 301 actos, casi la totalidad de los celebrados. Veinte peñas han celebrado su 25º aniversario, dos el 50º aniversario y una el 60º aniversario.

Además, en cada uno de los desplazamientos del primer equipo, convocamos a las peñas de la zona para mantener una reunión, cambiar impresiones y resolver dudas sobre el funcionamiento del club. Al finalizar la temporada hemos mantenido contacto con más de 600 peñas. Esta temporada, al igual que la anterior, todas las peñas que lo han solicitado han podido visitar la Ciudad del Real Madrid y recorrer sus instalaciones

En cuanto a los partidos que jugamos en el Santiago Bernabéu, el Departamento de Peñas se pone en contacto con el del equipo que nos visita para invitar a una representación de su afición a una comida de confraternización.

Al finalizar la temporada, el club organizó el Torneo de Peñas de Fútbol 7 en las categorías prebenjamín, benjamín y alevín. Más de 10.000 personas pertenecientes a 132 equipos que representan a casi 90 peñas madridistas se dieron cita en la Ciudad del Real Madrid para disfrutar de la jornada. La entrega de trofeos contó con la presencia del presidente Florentino Pérez. Además, como en la edición anterior, también se hizo entrega del trofeo al campeón de cada categoría en el Santiago Bernabéu en la previa del partido Corazón Classic Match.

3.8 PROVEEDORES

Durante la temporada 2017-2018 se han realizado 4.025 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 971 proveedores distintos. Del importe total de las compras del club, el 99% se ha dedicado a compras nacionales y el 1% a proveedores extranjeros, la mayoría de ellos radicados en la Unión Europea. Este dato es significativo respecto al impacto del club en el comercio local y la creación de riqueza en nuestro entorno.

Los proveedores del Real Madrid cuentan con el compromiso del club de mantener las disponibilidades líquidas necesarias para hacer frente a los pagos comprometidos en los plazos previstos. Las políticas del club establecen los límites mínimos de liquidez que se deben mantener para ello en todo momento. El período medio de pago a proveedores en operaciones comerciales es de 59 días, y el volumen total de pagos realizados a 30 de junio de 2018 asciende a 228.127.000 euros, quedando a dicha fecha un total de pagos pendientes de 63.101.000 euros.

El Comité de Compras ha celebrado 6 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 2017/18, como resumen de las actuaciones realizadas con proveedores en materia de prevención de riesgos, se han realizado coordinaciones de actividades empresariales con 324 nuevas empresas proveedoras y se ha continuado con la realización de simulacros de evacuación de los diferentes edificios e instalaciones de la Ciudad Real Madrid, lo que ha supuesto la coordinación con

las empresas contratadas cuyo personal se encontraba trabajando en el momento del simulacro. También se han completado los trabajos relativos a las fichas de riesgos por puestos de trabajos de todo el personal de contrata y se han revisado los documentos de evaluación de riesgos, planes de autoprotección y medidas de emergencia de las instalaciones, incluyendo los correspondientes al nuevo edificio de oficinas corporativas del club.

Asimismo se ha realizado asesoramiento en temas de prevención de riesgos laborales a las distintas empresas proveedoras que contratan con las áreas del club y que en razón de los servicios que prestan tienen a algunos de sus trabajadores llevando a cabo funciones en las instalaciones del club. Todas estas actuaciones han tenido como objeto asegurar que los trabajadores de empresas proveedoras de Real Madrid cumplen con las políticas de protección de la seguridad y de la salud en el trabajo, 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, que desarrolla la coordinación de actividades empresariales en los casos de concurrencia de trabajadores de varias empresas en un centro de trabajo.

3.9 SOCIEDAD

La acción social del Real Madrid, canalizada a través de la Fundación, ha centrado sus actividades en la temporada 2017/2018 en las siguientes áreas:

3.9.1 ESCUELAS SOCIODEPORTIVAS 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 semi-becados a las actividades semanales), utilizando las escuelas sociodeportivas de fútbol y balon-

cesto 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 65 escuelas sociodeportivas.

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 (escuelas adaptadas, inclusivas y de baloncesto en silla de ruedas). Destaca la apertura de nuevos proyectos en Sevilla y Madrid, especialmente aquellos dedicados a la atención a menores con distintas capacidades, y se ha consolidado el programa de fútbol para menores con Trastorno del Espectro Autista y la escuela de fútbol inclusivo con Atades en Zaragoza. Hay que reseñar la participación en diferentes jornadas inclusivas, así como en el Día Internacional de la Discapacidad, el Día Mundial del Autismo o el festival de fútbol inclusivo y el récord de participación en la jornada de convivencia de las escuelas sociodeportivas de Andalucía y Murcia, celebrado en Granada.

La práctica de lo aprendido por los beneficiarios de las escuelas de Madrid y alrededores fue el torneo sociodeportivo que se realizó desde noviembre de 2017 hasta junio de 2018, durante 14 fines de semana en la Ciudad Real Madrid. Por vez primera se llevaron a cabo jornadas inclusivas con menores procedentes del programa de la Fundación en centros de acogida e internamiento. Los torneos contaron con jornadas inclusivas en las que participaron alumnos con y sin discapacidad, sin distinción. Las escuelas inclusivas y adaptadas disfrutaron también de actividades en el WiZink Center durante los partidos de Euroliga y de la visita del primer equipo de baloncesto.

Finalizada la temporada, durante los meses de julio y agosto se celebraron los campus de vera-



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

no. En el caso de baloncesto se celebró la X edición del Campus Inclusivo para chicos y chicas con y sin silla de ruedas, el IX Campus de verano en Madrid y el primero en Toledo, así como el IV Campus de baloncesto adaptado para jóvenes con discapacidad psíquica severa.

En fútbol, se celebró el Campus Experience, con 9 sedes en España y 6 internacionales durante la época estival, con especial relevancia del Campus Experience de Madrid, que cuenta con más de 3.500 participantes de 100 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 período de estancia de los alumnos. Lo mismo sucede con los clínicos 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 se han realizado más de 300 clínicos internacionales en 43 países de los cinco continentes, con participación de más de 40.000 niños, niñas y jó-

venes. Además, 177 de estos clínicos se han desarrollado en las instalaciones de la Ciudad Real Madrid, que ha recibido a más de 5.000 jugadores de más de 35 países.

3.9.2 PROYECTOS SOCIODEPORTIVOS CON OTROS COLECTIVOS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN

La incorporación del colectivo de Personas Sin Hogar entre los beneficiarios de las actividades de la Fundación Real Madrid es uno de los hitos de la temporada, con tres grupos de entrenamiento en colaboración con Cruz Roja Española, el Ayuntamiento de Madrid y la Fundación P. Garralda. Este nuevo programa atiende a más de medio centenar de adultos con el objetivo de contribuir a la recuperación anímica de estas personas. Por otro lado, como cada año, es especialmente importante la labor desarrollada con más de mil menores en el programa sociodeportivo de fútbol y baloncesto en centros de acogida e internamiento de menores, que se desarrolla para facilitar el acceso al deporte en valores con calidad a los niños y niñas en circunstancias especialmente difíciles por causa



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

del abandono o la delincuencia. Las sesiones impartidas se basan en la metodología de las escuelas sociodeportivas y hacen hincapié en los valores del respeto, autoestima, compañerismo y motivación para el esfuerzo. El Real Madrid Castilla visitó la residencia infantil Chamberí como muestra de apoyo a estos niños y niñas que son, además, beneficiarios de la campaña “En Navidad, ningún niño sin regalo”. Estos proyectos han valido a la Fundación el reconocimiento Infancia 2017 otorgado por la Comunidad de Madrid con motivo de su 20º aniversario.

El programa infantil de baloncesto en hospitales continúa desarrollándose cada semana con más de 1.200 participantes esta temporada en 11 centros hospitalarios, además de los más de mil beneficiados por la campaña “En Navidad, ningún niño sin regalo”, que organiza la Fundación con el apoyo de diferentes entidades. En otra línea de actividad, la Fundación ha continuado acompañando a lo largo de la temporada a los más de 150 menores gravemente enfermos que cada semana visitan a los jugadores en la Ciudad Real Madrid para

animarles en tan difíciles circunstancias. En el ámbito de la sanidad, el programa de fisioterapia deportiva aplicada a enfermedades raras y neurológicas ha atendido en Madrid a más de medio centenar de pacientes con bajos recursos, en colaboración con la Universidad Europea, Sanitas, COFM y Fundación Esclerosis Múltiple Madrid.

En lo que se refiere a colectivos en exclusión atendidos, destaca el aumento de participación en la actividad en centros penitenciarios, que este año se ha desarrollado con más de 2.500 reclusos en 22 proyectos de fútbol y 21 de baloncesto con el objetivo de contribuir a la reeducación para la reinserción de los internos. Esta temporada se ha incorporado el Centro Penitenciario de Valencia. Además de la actividad deportiva semanal y la organización del torneo intercentros, se han celebrado actividades culturales con la colaboración del grupo Café Quijano y los partidos de voluntarios los fines de semana.

También hay que destacar la participación de los beneficiarios del programa Emprendeporte

de actividad física para desempleados de larga duración en actividades organizadas por la Fundación como las carreras solidarias o talleres y ferias de empleo, combinando el ejercicio físico con la psicología del deporte y las técnicas de búsqueda de empleo. Finalmente, el programa de actividad física para mayores ha contado esta temporada con más de 300 participantes en las sesiones de entrenamiento semanal, que han disfrutado además de charlas formativas en materia de mantenimiento de los hábitos de vida saludable. En total, más de 13.500 personas han participado en los proyectos sociodeportivos permanentes de la Fundación en España en la temporada 2017/18.

3.9.3 ÁREA INTERNACIONAL DE LA FUNDACIÓN REAL MADRID

Esta temporada la actividad internacional de la Fundación en colaboración con las principales ONG de atención a la infancia se ha consolidado y fortalecido, superando las 300.000 horas de actividad deportiva en valores en los casi 2.000 grupos de trabajo diferentes en los 300 proyectos que se desarrollan en 76 países. Más de 39.000 niños, niñas y jóvenes, que además de disfrutar de la educación en valores a través del deporte gracias a estas escuelas cuentan con servicios médicos, alimentación o escolarización, han recibido más de 200.000 horas de atención social al año a través de las organizaciones con las que colabora la Fundación.

Para poder desarrollar estas escuelas la Fundación ha formado en su metodología a más de 800 educadores-entrenadores con cursos iniciáticos y actualizaciones constantes, además del uso de la plataforma 365 por parte de los técnicos.

En **África** se ha consolidado la actividad social de la Fundación, con el buen funcionamiento del modelo de escuela sociodeportiva, donde el alcance de los proyectos se ajusta a las capacidades de actuación del socio local para garantizar

la sostenibilidad. Se han incorporado nuevos colectivos vulnerables en los proyectos africanos, especialmente las niñas a través del baloncesto y los jóvenes con diversidad funcional en la primera escuela adaptada con Manos Unidas y Fundación Hanan en Tetuán (Marruecos). El acuerdo alcanzado con el estado de Rivers en Nigeria es uno de los hitos más importantes de la Fundación en la temporada 2017/18.

En el **continente americano**, con 164 escuelas sociodeportivas y 22.500 beneficiarios, la temporada ha estado marcada por la apertura de 6 nuevos centros en Argentina, Chile, Costa Rica y EE. UU.; por el fortalecimiento y consolidación de los proyectos existentes a través de la formación a entrenadores sobre el terreno y de las visitas de seguimiento; por el intercambio formativo durante un mes de un entrenador del proyecto en Huachipa (área metropolitana de Lima) y una entrenadora de Madrid; y por la grabación del programa Historias con Alma en Trinidad&Tobago, Jamaica y Arlington (EE. UU.). Por primera vez se ha celebrado en América la Copa Alma, el torneo sociodeportivo y educativo de la Fundación Real Madrid. Tuvo lugar en Ciudad de Panamá con las disciplinas de fútbol y baloncesto y participantes procedentes de Colombia, Ecuador, España, Guatemala, Honduras, México y el país anfitrión.

Ha sido fundamental el desarrollo de las alianzas estratégicas con organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), que nos han permitido desarrollar proyectos en Costa Rica, Perú, Argentina y Brasil. El estado de Washington destacó en una proclamación oficial la labor y utilidad de las actividades que desarrolla la Fundación Real Madrid.

En **Asia-Pacífico** cobra protagonismo la inauguración de una nueva escuela en la India, en el estado de Kerala, que se suma a las seis existentes en el estado de Tamil Nadu en colaboración con la Fundación Esperanza y Alegría, y a la del Instituto Indio de Madres y Niños en Calcuta,



Dani Carvajal saluda a los niños de un campus de la Fundación.

alcanzando un total de 800 beneficiarios en este país. Esta temporada se ha celebrado la primera edición de la Copa Alma en Asia. Tuvo lugar en Filipinas, en Nagsubú, Batangas, donde la Fundación Roxas, anfitriona, acogió a otras seis escuelas durante un fin de semana de fútbol, diversión y educación en valores, con la colaboración de Fundación Mapfre.

En Camboya, las escuelas de Battambang y Phnom Phen también han impulsado la organización de torneos siguiendo el modelo de la Fundación Real Madrid, aprovechando las nuevas instalaciones deportivas que la ONG Por la Sonrisa de un Niño puso en marcha en la capital gracias al apoyo de Smart. La labor de la Fundación en Australia se desarrolla en los colegios públicos del estado de Nueva Gales del Sur, integrando población emigrante de países en conflicto. Las escuelas de Indonesia, en colaboración con la ISSDF, continúan ofreciendo fútbol educativo a los niños más desfavorecidos del país con el apoyo del Hasnur Group. Continúa la labor educativa en la escuela china de Jinzhai, en colaboración con la Fundación para el Bienestar de la Juventud, a través de la inserción del fútbol en el currículo escolar, lo que ha permitido que más de 300 beneficiarios profundicen en sus conocimientos sobre esta disciplina y pongan en práctica los valores del deporte de equipo.

La Fundación ha aumentado su presencia en **Europa** con la creación de una nueva escuela en Bucarest (Rumanía), en esta ocasión dirigida a los niños del sector 6, una de las áreas más deprimidas de la ciudad y que presenta uno de los peores indicadores educativos. El proyecto se desarrolla en colaboración con EDP.

Se ha renovado el convenio de colaboración con el Ministerio de Juventud y Deporte de Azerbaiyán, tras cuatro años de actividades de la escuela de Bakú, con un evento de máximo nivel. En esta línea institucional internacional, el socio de la Fundación en Rusia, el rector de la universidad de Rostov del Don, participó en el evento organizado por el Área Comercial del Real Madrid en Moscú como prelude del Mundial de fútbol 2018.

En **Oriente Medio**, ha supuesto un hito histórico para el país y para toda una cultura la apertura de la primera escuela para niñas en Arabia Saudí, en colaboración con el colegio Riyadh Schools y bajo la tutela del príncipe heredero Mohamed Bin Salman. Continúa siendo un proyecto de referencia la intervención en Baréin de fútbol y baloncesto, en colaboración con la Royal Charity Organization, y se mantiene la intervención en Emiratos Árabes Unidos, con sedes en Dubái y Abu

Dabi. Se consolidan, además, los proyectos en Líbano, Jordania y Palestina.

3.9.4 COMUNICACIÓN, EVENTOS Y ACTIVIDADES INSTITUCIONALES

El 20º aniversario de la creación de la Fundación Real Madrid ha marcado toda la temporada con eventos especiales, que comenzaron en septiembre con la presentación de la muestra Una exposición con alma, del artista neocubista Juan López, y con la I Carrera Popular infantil celebrada en la Ciudad Real Madrid. Octubre fue el mes dedicado a la Copa de Europa, con la celebración del Foro Luis de Carlos “Reyes de Europa” y la presentación del libro La leyenda continúa. Tras la tradicional campaña de Navidad, el año comenzó con fuerza con la celebración de la II Carrera Popular de la Fundación en Madrid, en la que participaron 6.000 corredores solidarios.

Excepcional fue *REAL: El Concierto*, celebrado en febrero, que conmemoró el 20 aniversario de la Fundación y contó con la participación altruista de artistas de la talla de Plácido Domingo, Ara Malikian o Sara Baras en el Teatro Real de Madrid. También actuaron Los Secretos y Niña Pastori y los beneficios se destinaron al programa de la Fundación en centros de acogida e internamiento de menores.

La final del Torneo Fair Play de Golf Solidario de la Fundación tuvo lugar en marzo en Dubái y resultó un éxito que avala el cambio de formato. Ahora, todos los torneos de los clubes adheridos puntuarán para esta final. En abril, una edición especial del Foro Luis de Carlos reunió a insignes juristas para debatir sobre “El deporte como derecho fundamental”.

El final de temporada resultó especialmente rico en eventos, celebrándose la IX edición del partido benéfico anual Corazón Classic

Match, que en esta ocasión enfrentó al Real Madrid Leyendas con el Arsenal Legends en un encuentro trepidante en el que nuestros veteranos salieron victoriosos, y que destacó especialmente por ser el primer año en el que participaban Xabi Alonso, Álvaro Arbeloa y Baptista. Apenas diez días después tuvo lugar la I Carrera Virtual de la Fundación Real Madrid, con casi un millar de participantes en la app. Y finalmente, el evento musical del año en España, Operación Triunfo, recaló en el estadio Santiago Bernabéu con el mayor concierto de su gira. OT Bernabéu. Caminando Juntos reunió además a un elenco brillante de artistas invitados encabezado por Raphael, Luis Fonsi y David Bustamante.

3.9.5 PRESENCIA DE VETERANOS, EMBAJADORES DEL REAL MADRID E ICONOS

Los embajadores del Real Madrid han participado en los Foros Luis de Carlos y en la promoción de los eventos benéficos de la Fundación, especialmente en el Corazón Classic Match, como es el caso de Roberto Carlos y Julio Baptista. Los embajadores de la II Carrera Solidaria fueron Raúl y Arbeloa, quien también mostró su apoyo a los proyectos de la Fundación en Argentina y Ceuta. Julio César se ha convertido en embajador del programa de clínicas en Brasil, Iván Helguera visitó los proyectos en República Dominicana y un año más Pepe Salguero apoyó el Torneo de Churriana para las escuelas en India. Ricardo Gallego se ha incorporado como embajador de la Fundación, multiplicando su presencia en decenas de actos en toda España y en eventos internacionales en Nigeria o Azerbaiyán.

3.9.6 PRESENCIA DE JUGADORES

La generosidad de los jugadores de la primera plantilla de baloncesto volvió a hacerse notar en el evento One Team con los beneficiarios de las

escuelas adaptadas e inclusivas para personas con diferentes capacidades. Rudy, Reyes, Doncic y Radoncic fueron los encargados de atender a los beneficiarios. Esta actividad, como sucede con las visitas semanales de menores gravemente enfermos a los jugadores del primer equipo, no por ser ya tradicional es menos importante. Los jugadores reciben estas visitas como parte de su responsabilidad social con el club, al igual que la visita anual de las primeras plantillas a los principales hospitales infantiles de Madrid en Navidad. También los beneficiarios de escuelas internacionales que visitan Madrid tienen oportunidad de saludar a los jugadores de la primera plantilla en un breve encuentro que supone para ellos la mayor inyección de ilusión y motivación para seguir esforzándose.

Esta temporada, la Fundación ha contado además con el apoyo de Felipe Reyes y Kiko Casilla en la campaña de inclusión en el Día del Autismo. También hay que subrayar la grabación de mensajes en apoyo a las escuelas y proyectos por parte de los integrantes del primer equipo de fútbol, y la visita de Marcelo al torneo de escuelas en la Ciudad Real Madrid en el día de su cumpleaños. Y, un año más, destaca la presencia y apoyo a los programas de la Fundación por parte del presidente, la Junta Directiva y especialmente de Emilio Butragueño, con innumerables intervenciones a lo largo de la temporada como gran embajador de la Fundación.

3.9.7 PUBLICACIONES, PREMIOS, PONENCIAS Y FOROS

Todas las actividades de la Fundación se basan en la filosofía *Por una educación REAL: Valores y Deporte*, y en la metodología específica diseñada por la entidad, que se refleja en diversos materiales didácticos. Esta temporada se han incorporado nuevos materiales al cuerpo documental con el que se forma a los técnicos de la Fundación en todo el mundo. Es el caso de *Iniciación al Fútbol y al Valorcesto inclusivos*, la herramienta lúdico-educativa Póster de los valores y Aprendiendo con Valorgol,

así como la versión para los padres del manual *Prevenir la violencia a través de la metodología de la Fundación Real Madrid. El papel de la familia*. Más de 800 entrenadores-educadores han sido formados por la Fundación este año en diferentes cursos, talleres y jornadas fuera de España. El cuerpo de entrenadores para proyectos nacionales ha disfrutado de formaciones de refresco en las que han participado 289 técnicos. Es también relevante el acuerdo con la plataforma formativa icoachKids de intercambio de conocimientos sobre el deporte como vehículo de educación.

Esta temporada ha aumentado la presencia de la Fundación Real Madrid en foros académicos y sectoriales internacionales, como el World football Summit, Football is more; conferencias de la Universidad Europea sobre deporte de equipo y el autismo; la participación en la United Soccer Convention; el congreso de la EFDN More than Football; el IV Congreso de la FIFA sobre acción social; o la presentación de la labor de la Fundación Real Madrid en Harvard. Además de estas intervenciones, destaca la publicación de artículos científicos en prensa especializada.

Y, con motivo del 20 aniversario, esta temporada la Fundación ha recibido diversos premios como el Reconocimiento Infancia 2017, otorgado por la Comunidad de Madrid; el premio del Colegio Cervantes de Montevideo; la Copa Nueve Valores; el Premio Corazón de Olavidia; el de mejor Fundación empresarial YPO Latam; la Medalla al Mérito Humanitario Academia CC de la Salud Ramón y Cajal; y el Premio Ejecutivos 2017.

3.9.8 ACTIVIDAD DE LA ESCUELA UNIVERSITARIA REAL MADRID UNIVERSIDAD EUROPEA

La escuela está presente en 12 países: España, Costa Rica, Ecuador, México, Chile, Colombia, Brasil, Perú, Alemania, Portugal, Reino Unido y Australia.



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

Centrados en las áreas de la salud, el deporte, la gestión y la comunicación, nuestra escuela ofrece 15 másteres: Máster Universitario MBA en Dirección de Entidades Deportivas; MBA en Dirección de Entidades Deportivas Online; MBA in Sports Management; MBA in Sports Management Online; Máster Universitario en Derecho Deportivo; International Master in Sports Law-LLM; Máster Universitario en Marketing Deportivo; Master's Degree in Sports Marketing; Máster Universitario en Comunicación y Periodismo Deportivo; Master in Communication and Sports Journalism; Máster Universitario en Entrenamiento y Nutrición Deportiva; Master's Degree in Training and Nutrition; Máster en Dirección de Fútbol; Máster Universitario en Actividad Física y Salud; y Máster Universitario en Fisioterapia Deportiva. Por sus aulas han pasado ya más de 10.500 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 ma-

nera determinada conforme a los valores históricos del Real Madrid.

Durante el curso 2017-2018 la escuela ha impartido los másteres a 492 alumnos en su sede de Madrid, y a 900 en sus 12 sedes internacionales. En cuanto a la escuela de Madrid, el 60% de sus alumnos eran estudiantes internacionales que procedían de 54 países distintos, el número más alto desde que se fundó la escuela en el año 2006, lo que nos consolida como una escuela internacional gracias a la multiculturalidad existente en nuestras aulas.

Dentro de ese marcado carácter internacional, prestigiosos profesores de Estados Unidos, Sudáfrica, Alemania, Reino Unido, Bélgica, Australia o Francia han impartido clases durante este curso en la Escuela Real Madrid.

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 cómo el área de gestión ha vuelto a crecer un 30% y la escuela consolida también el área de salud y fitness, con un crecimiento del 42% en programas como el Máster en Fisio-



Florentino Pérez presidió el acto de graduación en el Santiago Bernabéu.

rapia Deportiva, siguiendo una de las grandes tendencias mundiales.

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 en 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. Además de Nueva York, los alumnos del Máster Sports Management viajaron a Valencia, donde visitaron el Levante U. D., el Valencia C. F. y el circuito Ricardo Torro, y a Vitoria, donde visitaron el Club Deportivo Sasaki-Baskonia y el Deportivo Alavés. 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 y Holanda.

Allí fueron recibidos por los responsables de los Departamentos de Marketing del Bayern Múnich, Schalke 04 y Borussia Dortmund, y tuvieron la oportunidad de visitar la sede central de Adidas. Los estudiantes del Máster en Derecho Deportivo viajaron a Suiza, donde visitaron las sedes de la FIFA, la UEFA, la FIBA, el Comité Olímpico Internacional, la Maison du Sports, la World Anti-Doping Agency y otras instituciones deportivas.

Otra actividad de gran relevancia es la Semana Blanca, organizada en el palco presidencial del estadio Santiago Bernabéu. En esta edición hay que 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 Europa, Medio Oriente y África; y César Cernuda, CEO de Microsoft para Latinoamérica. También merece una mención especial la presencia de Toni Nadal, exentrenador de Rafa Nadal; Ruth Beitia, campeona

olímpica en Río 2016 y tetracampeona de Europa de salto de altura; y de Pablo Laso y Alberto Herreros, entrenador y director técnico del Real Madrid de Baloncesto. Sergio Llull, jugador de nuestra primera plantilla de baloncesto, protagonizó una sesión, mientras que Roberto Carlos moderó una mesa redonda en la que participaron Arbeloa y nuestros exjugadores y actuales entrenadores de las categorías inferiores de fútbol Santiago Solari y Álvaro Benito. Los alumnos apreciaron de manera notable el gran nivel de los ponentes, la organización del evento, el lugar de celebración del evento y el networking con otros alumnos de la escuela.

En este curso académico se organizó una *master class* sobre *The Football management in a global industry: the leagues' role*, en el Santiago Bernabéu. Contó con la participación de tres antiguos alumnos que ocupan cargos en tres ligas diferentes, así como del invitado especial, Mariano Elizondo, presidente de la Superliga argentina. Se debatió sobre los modelos de gestión que se emplean en distintos mercados y a la vez globales y sobre cómo maximizar el impacto global de las ligas en una industria competitiva como el fútbol.

También cabe destacar la *master class* sobre *The Practice of Sport Lawyers*, donde Juan de Dios Crespo y Maite Nadal, socios de dos de los despachos de abogados más importantes especializados en Derecho del Deporte (Ruiz Huerta & Crespo y Laffer Abogados) ilustraron a los asistentes con una visión práctica del derecho del deporte y la utilidad de los programas de postgrado que ofrece esta especialización.

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 93 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 86% y ha contribuido a que más del 86% de sus alumnos haya cumplido su objetivo de trabajar en el mundo del deporte. Además, 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 experimentado un incremento del 48% frente a su anterior edición en el número de proyectos presentados, lo que demuestra que esta convocatoria se va consolidando en el mundo de la investigación deportiva. En esta IX edición se concedieron 9 ayudas a la investigación con una financiación total de más de 50.000 euros. Desde su inicio, la aportación de la escuela a la investigación ha permitido el desarrollo de casi un centenar de proyectos de investigación de diversas entidades nacionales de renombre, y ha alcanzado los 453.000 euros de financiación total.

Ha sido un honor para todos que el acto de graduación, presidido por Florentino Pérez y celebrado en el Santiago Bernabéu el 9 de julio, haya contado como padrino de la duodécima promoción con Miguel Arias Cañete, comisario europeo de Acción por el Clima y Energía y exministro de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente del Gobierno de España. Esta graduación es el mejor reflejo de los ya 12 años en los que la escuela ha crecido en número de estudiantes, pero también en reconocimiento y prestigio, siendo nuestros más de 10.500 antiguos alumnos la garantía de la influencia que queremos seguir teniendo en la profesionalización del sector deportivo.

3.9.9 ACCIÓN MEDIOAMBIENTAL

En la temporada 2017-18 el Real Madrid ha continuado desarrollando su política de cuidado del medioambiente dentro de su estrategia de sostenibilidad. Con este fin, ha creado el puesto de director de Mantenimiento de Campos de Fútbol y Medioambiente, dando de esta manera un mayor nivel dentro del organigrama del club a la responsabilidad sobre esta materia.

Esta Dirección, creada en enero de 2018, será plenamente operativa para la próxima temporada, en la que ya contará con un presupuesto propio para el desarrollo de la política medioambiental, comenzando con la auditoría del impacto medioambiental de toda la actividad del Real Madrid, la medición de la huella de carbono producida por las operaciones del club y la implantación de otras metodologías de evaluación científica de nuestro impacto en el medioambiente, lo que permitirá definir con precisión proyectos medioambientales que compensen y neutralicen el impacto de nuestras actividades sobre los recursos naturales y la calidad de los mismos.

Las actividades de reciclado de materiales y residuos, la producción y el consumo de energía por parte del club, el uso y tratamiento de aguas, la emisión de gases contaminantes a la atmósfera y el cultivo de árboles, césped deportivo y plantas ornamentales serán puntos clave en la agenda medioambiental del Real Madrid liderada desde esta Dirección.

Esos puntos clave darán lugar al análisis y eventual puesta en marcha de proyectos concretos en jardinería y forestación, producción de energías renovables, aplicación de la fórmula de las 4 'R' (reducir, reutilizar, recuperar y reciclar) a la cadena de suministro y muy especialmente al tratamiento de residuos tras los partidos, gestión de medios de transporte y sustitución progresiva de máquinas con motores de combustión interna por maquinaria eléctrica.

Durante la temporada 2017-18 también se han producido avances significativos en materia medioambiental desde antes de contar con una Dirección del club específicamente dedicada a estas funciones. Así, se han plantado en la Ciudad Real Madrid más de 200 nuevos árboles, se ha conseguido prescindir plenamente de productos químicos en el mantenimiento de las superficies ajardinadas del club, se ha llevado a cabo una reducción drástica del uso de productos fungicidas en los campos de fútbol de césped natural y ha continuado el proceso de sustitución de la maquinaria de jardinería con motor de explosión por nuevas máquinas eléctricas que ofrecen la misma funcionalidad al mismo tiempo que reducen drásticamente la contaminación acústica y la emisión de gases.

En cumplimiento de nuestra política de sostenibilidad y eficiencia energética, esta temporada se ha continuado estudiando y realizando acciones encaminadas tanto a la reducción de consumos de electricidad como a la gestión responsable de los recursos naturales en su proceso de producción.

A través de los convenios de colaboración suscritos con entidades de recogida selectiva y coordinada, se han atendido las necesidades de recogida, transporte y tratamiento de la totalidad de los residuos, tanto no peligrosos como peligrosos, derivados de la actividad del club.

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 ampliamente los requisitos fijados en las directrices marcadas por la Unión Europea.

En la temporada 2017-2018 y a través de este convenio se han gestionado 617.170 kg de residuos procedentes de nuestras instalaciones, tanto en la manzana del estadio Santiago



Vista de la Ciudad Real Madrid.

Bernabéu, que incluye el centro comercial La Esquina del Bernabéu, como en la Ciudad Real Madrid.

De esta cantidad, el 86,31 % es material reciclable de envases ligeros, papel y cartón con tan solo un 13,69 % de impropios, lo que, comparado con las cifras habituales en el conjunto del país, muestra una correcta separación en origen de los residuos.

Durante la temporada 2017-2018 se han recuperado 346 toneladas de envases ligeros y 186 toneladas de papel y cartón en base a este proceso.

El reciclaje de residuos permite un ahorro significativo en materias primas escasas. Con estas 532 toneladas recicladas entre envases y papel-cartón provenientes de las instalaciones del Real Madrid, se han podido fabricar 42.750 forros polares, 20.000 llantas

de bicicleta, 194.000 libros o 716.000 cajas de zapatos. Este reciclaje conlleva, además, importantes ahorros de energía y agua, así como reducción de la emisión de gases de efecto invernadero a la atmósfera. La correcta gestión de los residuos de envases ligeros ha supuesto un ahorro de:

- 41 toneladas de emisiones de CO₂, igual a la emisión que producen 121 vehículos.
- 392.430 kwh de consumo de energía eléctrica, que equivalen al consumo anual de 121 hogares.
- 9.283.107 litros de agua, lo que supone el consumo diario de 65.374 ciudadanos.

A lo largo de los 11 años de vigencia del convenio con Ecoembes, se han reciclado más de 4.698 toneladas de envases ligeros y 1.340 toneladas de papel y cartón, con los



Ciudad Real Madrid.

ya comentados beneficios medioambientales en reducción de emisiones de CO₂ a la atmósfera, y ahorro en los consumos de agua y electricidad.

Sirva como dato que, con el volumen de envases ligeros recuperados desde el inicio de este proyecto, se podrían llenar 75 piscinas olímpicas.

Durante la temporada 2017-18 se han instalado 260 cubos y contenedores de segregación de residuos en origen en el Área VIP del Estadio, 145 de tres compartimentos y 115 de dos compartimentos, con lo que pretendemos incrementar de manera significativa la adecuada separación de nuestros residuos desde su origen.

A lo largo de la temporada han sido sustituidas las máquinas sopladoras utilizadas para la limpieza de la grada del estadio tras los partidos. Dichas máquinas funcionaban con motor de explosión de gasolina y generaban

un altísimo nivel de ruido al mismo tiempo que las emisiones de gases propias de ese tipo de motor. Durante la temporada 2017-18 se han incorporado 22 nuevas máquinas eléctricas al servicio de limpieza, evitando así el acopio y consumo de combustibles fósiles y reduciendo casi en su totalidad la contaminación acústica producida durante su uso.

También han continuado desarrollándose los proyectos de reducción de consumo de papel en el club. La paulatina sustitución de la compra diaria de prensa escrita por información digital ha permitido reducirla de 6.179 ejemplares mensuales a 2.350. Según nuestros cálculos, esto ha supuesto una reducción de emisiones de 1.193,83 kg de CO₂ equivalente y un menor consumo de papel equivalente a la tala de 99 árboles al mes.

Los informes anuales del club también se han beneficiado de la digitalización de la información, pasando de imprimir y distribuir 73.000 memorias completas con un total de

652 páginas a imprimir en papel y distribuir únicamente un resumen con 80 páginas. La diferencia ha supuesto un ahorro de emisiones de 406.840,63kg de CO₂ equivalente y el papel ahorrado hubiera supuesto la tala de 33.903 árboles. El proceso equivalente en la memoria de la Fundación Real Madrid ha supuesto reducir emisiones por 92.463,78 kg de CO₂ equivalente y dejar de talar 7.705 árboles.

En el mantenimiento de los activos patrimoniales del club, en cumplimiento 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. realizó una Auditoría Energética de todos sus edificios que ha aprobado con éxito, y de la que se han realizado las siguientes actuaciones:

- Tecnología LED en luminarias de emergencia para gradas y edificios de la Ciudad Real Madrid y el estadio Santiago Bernabéu.
- Fase II de instalación de detectores de presencia en los aseos de público general en el estadio y la Ciudad Real Madrid.
- Fase III de sustitución de las luminarias existentes por otras nuevas de tipo LED en alumbrado de viales de acceso a la Ciudad Real Madrid y sus parkings.
- Instalación de cargadores para vehículos eléctricos en el nuevo edificio de oficinas corporativas.
- Mejoras en la telegestión y monitorización de los equipos que permiten optimizar las horas de funcionamiento de los mismos, y en especial en lo que se refiere a las programaciones horarias de climatización en función de la ocupación real de los espacios.

- Fase II de instalación de variadores de frecuencia tanto en grupos de bombeo como en ventiladores de climatizadores.

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 de la Ciudad Real Madrid, en los cuales se monitorizan los suministros y se establecen las medidas correctoras y mejoras orientadas a la reducción del consumo de agua.

El Real Madrid C. F. dispone de certificados de garantía en origen de sus suministros de energía eléctrica. El 100% de la compra de kWh para nuestros edificios se ha producido previamente con fuentes de energía renovables (solar y eólica principalmente).

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.

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.

El nuevo edificio de oficinas corporativas de la Ciudad Real Madrid supone un ejemplo a seguir en la implantación de las llamadas MAEs (Medidas de Ahorro Energético). Otro de los aspectos 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 supone una eficiencia ambiental desde el inicio de la explotación del edificio.

A la instalación de equipamiento de bajo consumo y eficiente como la instalación del 100% de la iluminación con tecnología LED, hay que añadir sistemas de recuperación de calor, sondas de nivel de CO₂ que permiten hacer uso de los sistemas de ventilación solamente cuando son necesarios, así como equipos elevadores con variadores de frecuencia y llamadas cuádruplex que producen ahorros en los tiempos de espera y recorridos menores de las cabinas de los ascensores.

Todo el alumbrado del edificio se controla mediante detectores de presencia, sensores de intensidad lumínica o programación horaria, lo que hace que nada se quede encendido cuando no sea necesario.

Con respecto a la climatización, se han mantenido criterios de diseño basados en la normativa actual vigente (IDAE, RITE y CTE), que incide en la eficiencia energética en los edificios de nueva construcción. Por otra parte, existen sondas de calidad del aire, así como termostatos individualizados en despachos y zonas de *open space*. Sin embargo, el control es centralizado, de forma que se programan su encendido y apagado y modificaciones en las temperaturas de consigna en función de los horarios de ocupación de las diferentes plantas y de su orientación.

Por otra parte, dentro de un plan de movilidad sostenible, se ha fomentado el uso del vehículo eléctrico, instalando 6 puntos de recarga en el parking del nuevo edificio.

Como resultado del compromiso con el medioambiente desde la concepción del nuevo edificio de oficinas del club, éste ha obtenido la certificación energética más alta, la A, con un consumo de energía certificado de 241 Kw h/m² año y unas emisiones al exterior de

sólo 41 kg CO₂/m² año, siendo el 100% de la energía que consume proveniente de la producción de energías renovables.

El nuevo edificio también cuenta con el certificado de accesibilidad DIGA, distintivo indicador de cumplimiento de accesibilidad universal del edificio, que supera lo requerido por la normativa aplicable.

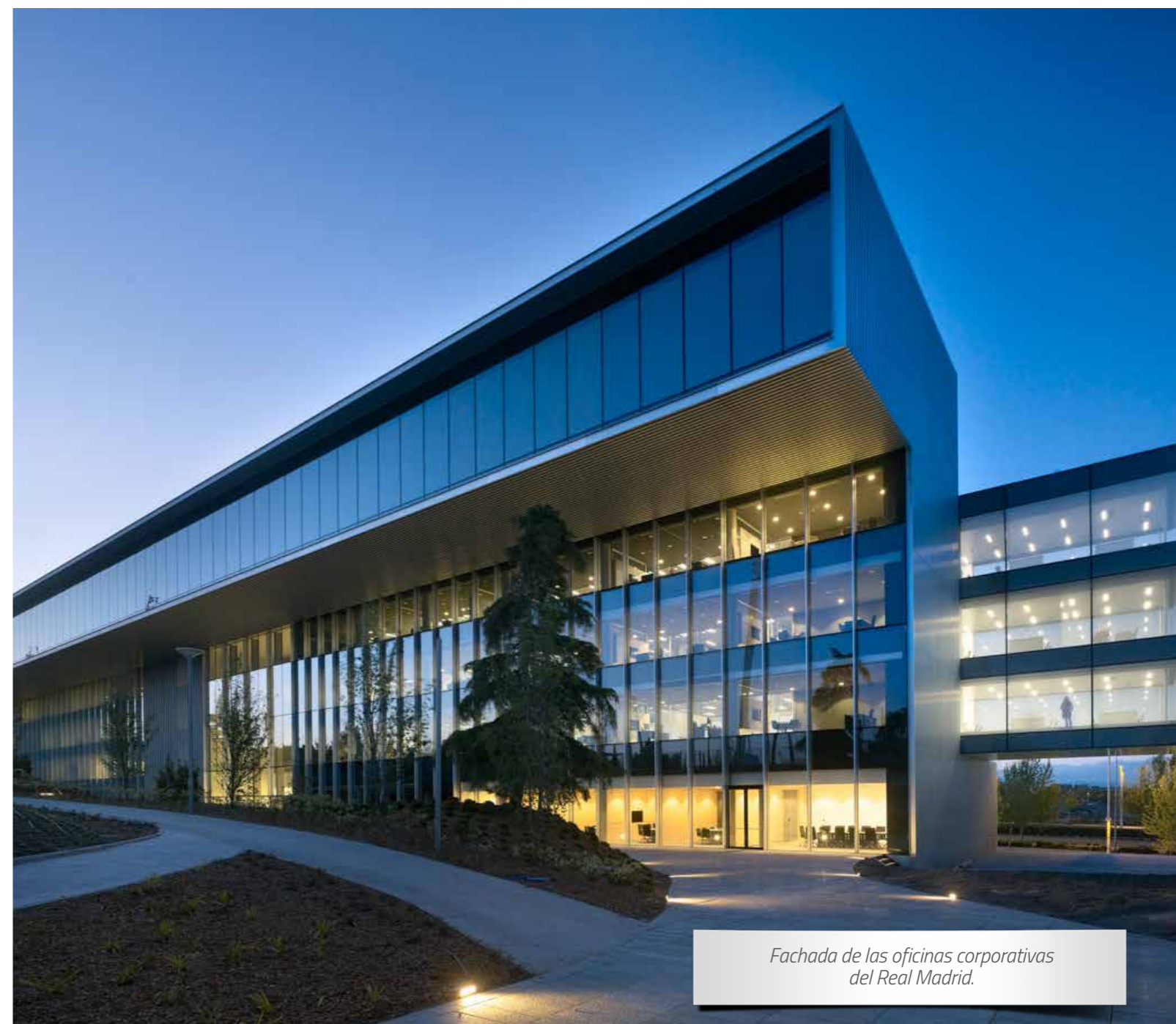
Por otro lado, las oficinas del Real Madrid tienen implantado un sistema de gestión de residuos integrado en las políticas de cuidado del medioambiente del club. Entre otras iniciativas, se ha facilitado a los usuarios la correcta gestión de sus residuos, distribuyendo diferentes puntos limpios en todo el edificio para asegurar la correcta separación de residuos desde el origen, con contenedores para papel, envases, residuos orgánicos, pilas y tóner.

Además de los criterios en materia medioambiental ya establecidos para el resto de nuestra Ciudad Real Madrid, se va a concienciar a los empleados para la implantación del concepto Lean Office, profundizando en el uso de los medios tecnológicos y adaptándose a una nueva cultura de trabajo en la que la “oficina sin papel” sea un objetivo primordial.

El traslado de la plantilla de empleados desde las antiguas oficinas en el estadio Santiago Bernabéu al nuevo edificio de oficinas corporativas en la Ciudad Real Madrid ha ido acompañado también de modificaciones en el convenio colectivo que regula las relaciones laborales en el club, a fin de adaptarlas a las nuevas circunstancias dentro del proceso de transformación digital de las operaciones y los procesos de trabajo en el club. Esos cambios aportan a los empleados mejoras en conciliación de la vida personal con la profesional, y al mismo tiempo dotan al club de la flexibilidad y disponibilidad que requieren todas sus actividades, incluyendo horario nocturno y trabajo en sábados, domingos y festivos. Por otro lado, esas mejoras

también producen efectos medioambientales positivos, ya que el teletrabajo y la flexibilidad horaria reducen desplazamientos de los empleados a su lugar de trabajo, con el correspondiente impacto positivo sobre la movilidad y la emisión de gases en Madrid.

Para ello, también se han mejorado los servicios de restauración en la Ciudad Real Madrid, lo que se ha traducido en una reducción drástica de los desplazamientos a la hora de comer, con el correspondiente beneficio medioambiental.



Fachada de las oficinas corporativas del Real Madrid.

El área de mantenimiento de campos de fútbol y jardinería ornamental en nuestras instalaciones del estadio Santiago Bernabéu y Ciudad Real Madrid está especialmente comprometida con el cuidado del medioambiente. Sus operaciones recurrentes incluyen planes de mejora continua en esta materia, que han continuado en esta temporada con acciones como la sustitución de fertilizantes granulados por abonos orgánicos, la eliminación progresiva hasta la práctica desaparición del uso de insecticidas y herbicidas, el uso de tecnología de radiación UV para la prevención de enfermedades del césped, la aplicación de microorganismos beneficiosos para conseguir el equilibrio natural de suelos, y la liberación de insectos y nematodos para control de plagas y enfermedades.

En consumo de agua de riego se han alcanzado nuevas reducciones mediante el uso de variedades de césped y capas de enraizamiento con menores necesidades hídricas, la optimización del riego mediante el uso de sensores, la modificación del acolchado en jardines para aumentar la retención de humedad o la 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.

Todas estas medidas han hecho al Real Madrid merecedor de la certificación medioambiental de STMA - Sports Turf Management Association (Asociación para la Gestión de Céspedes Deportivos) con validez hasta 2020.



3.10 MEDIOS DE COMUNICACIÓN

La Dirección de Comunicación tiene como finalidad una comunicación eficiente y continua con los socios del Real Madrid, al mismo tiempo que funciona como nexo de unión entre el club y los medios 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 se mantuvo en 2017 como la página web de clubes de fútbol más visitada del planeta mejorando el dato de audiencia de 2016. Este crecimiento se ha visto reflejado en 2 meses claves para la temporada, abril y mayo, donde se han superado en más de 1 millón de usuarios únicos al año anterior (14,8 frente a 13,7). 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 14 publicaciones, unas en papel y otras online, 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* (más de 248.000 ejemplares) y la revista *Hala Madrid* online, que llega por correo electrónico

a cerca de 240.000 socios y Madridistas; la revista del partido *Grada Blanca*, con una tirada de 30.000 ejemplares que se distribuyen por el estadio; y 800 ejemplares de un dossier de prensa para los profesionales acreditados.

3.10.3 REALMADRID TV

Realmadrid TV cumplió el pasado junio 26 meses de emisión en HD y en TDT. Esta última etapa, después de casi dos décadas en plataformas de pago, se ha caracterizado por una transformación de la parrilla basada en la diversidad de contenidos, con una oferta diferencial desde la base del deporte y sus valores. La base de la programación de Realmadrid TV son las retransmisiones en directo. Nuestros equipos de las canteras de fútbol y baloncesto protagonizan prácticamente a diario las retransmisiones en directo del canal, especialmente el fin de semana en el contenedor *Ciudad Real Madrid*.

Los *Informativos* son el eje de la actualidad en la programación. Realmadrid TV cuenta con tres ediciones y boletines horarios durante la mañana para no perder ni un solo detalle de la actualidad del club. Los *Informativos* abarcan más de dos horas diarias de información actual sobre el Real Madrid. *90 Minuti* se ha consolidado en Realmadrid TV como el programa referente en *prime time*. *Campo de Estrellas* se ha convertido en uno de los programas referentes en Realmadrid TV. *Madridistas por el Mundo* cumple un año desde su estreno la pasada temporada. Con un formato atractivo y dinámico, conocemos de primera los lugares más madridistas del mundo. Realmadrid TV sigue apostando una temporada más por un espacio dedicado al cine. Una gran oferta de películas familiares y de valores complementan la actualidad deportiva con dos emisiones semanales.

Historias con alma, el programa de la Fundación Real Madrid, nos trae semanalmente historias cargadas de solidaridad, superación y con una gran carga emotiva. *Historia que tú*

hiciste permite revivir los partidos históricos más legendarios del Real Madrid en sus 116 años de historia y que son legado del equipo blanco. Esta temporada, el Especial #Champ13ns: la fiesta del Bernabéu en Realmadrid TV, con una audiencia media de 919.000 espectadores y una cuota de pantalla de 4,87%, se convertía en la emisión no deportiva más vista en la historia de la cadena.

3.10.4 REDES SOCIALES

Las redes sociales del Real Madrid son el canal de comunicación con mayor audiencia del club. Las cuentas de Fútbol, Baloncesto y La Fábrica en las diferentes plataformas sociales suman más de 300 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 son una herramienta de comunicación y una herramienta que da soporte a las diferentes líneas de negocio del club: patrocinio, ticketing, carné Madridista, tour, web... El Real Madrid se comunica en 6 idiomas y está presente en Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Snapchat, Line, Tencent, WeChat y Weibo.

Cabe destacar este año el haber sido la primera marca en llegar a los 109 millones de seguidores en Facebook, 60 millones de seguidores en Instagram y 30 millones de seguidores en Twitter. El club generó en la temporada 2017/18 más de 5.000 millones de reproducciones de vídeo, asumiendo así el liderazgo en la industria gracias a las victorias en la Supercopa de Europa, Supercopa de España, Mundial de Clubes y la Champions League.

3.10.5 REAL MADRID APP

Realmadrid App es el canal de comunicación del club con sus seguidores a través de terminales móviles y cuenta ya con más de ocho 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, que permite disfrutar de resúmenes, repeticiones multiángulo de las jugadas, cámaras especiales que ofrecen imágenes exclusivas, partidos en diferido y el canal de televisión del club, Realmadrid TV. Además, y como novedad esta temporada, el club lanzó Real Madrid Virtual World, la primera aplicación multidispositivo con realidad virtual de un club deportivo en el mundo. Los millones de aficionados blancos repartidos por todo el mundo podrán recorrer el Santiago Bernabéu disfrutando de los contenidos y de la historia del club. Esta aplicación conecta en tiempo real a los seguidores madridistas, que podrán comunicarse entre sí en un Bernabéu virtual independientemente de su procedencia o idioma.

Realmadrid App está disponible en inglés, español, árabe, indonesio, japonés, portugués y francés, además de una versión especial de la aplicación en China, diferente a la versión internacional y adaptada y localizada a los usos y costumbres de los fans en ese país.





Realmadrid

Impreso en septiembre de 2018 en Madrid

Edita: Real Madrid C.F.