



RealMadrid

Discurso íntegro de Florentino Pérez en la Asamblea General Extraordinaria de Socios Compromisarios 2018

Queridos socios:

Nos encontramos frente a uno de los grandes desafíos que marcará el futuro del club. El camino hasta llegar aquí ha sido largo y difícil.

El estadio Santiago Bernabéu es el lugar de las emociones para todos nosotros. Forma parte de nuestras vivencias actuales y de nuestra memoria. Aquí hoy vamos a decidir el destino del que tiene que convertirse en el mejor estadio del mundo.

Quisiera hacer un breve recorrido por los últimos 18 años desde que yo accedí a la presidencia en el año 2000. Accedí también, tengo que recordarlo, porque la situación económica del club era imposible. Tenía claro que aquel modelo de gestión, como advirtió el propio auditor, Deloitte, a la Asamblea de Compromisarios en el año 2000, estaba poniendo en riesgo la viabilidad del Madrid y el club corría el peligro de dejar de ser de sus socios. Yo tuve que ayudar personalmente a solucionar los problemas económicos más graves y más urgentes del club.

Estaba convencido de que podría aplicar mi experiencia empresarial al mundo del fútbol. Y que además podría hacerlo siguiendo el camino que nos



Real Madrid

marcó Santiago Bernabéu y que ha servido para crear la mayor leyenda del fútbol mundial.

Y eso fue lo que hicimos. Pusimos en marcha un nuevo modelo de negocio y de futuro que nos ha llevado a ser líderes en lo deportivo y en lo económico. Fichamos a los mejores jugadores del mundo y en menos de 5 años multiplicamos por 3 nuestros ingresos.

Esto permitió salvar la situación económica del club para que siguiera siendo nuestra, de sus socios, y, además, para que ocupara el lugar de liderazgo y prestigio que nos corresponde.

Ahora, como hemos dicho antes, los ingresos de la temporada pasada alcanzan la espectacular cifra de 751 millones de euros, la deuda neta es negativa en 107 millones de euros, y hemos consolidado un modelo deportivo-económico sólido y estable. Hemos liderado todos los rankings más prestigiosos en los últimos años, como el club con más ingresos del mundo que elabora Deloitte o el del club más valorado del mundo que realiza *Forbes*.

Pero también era absolutamente necesario tener las mejores instalaciones deportivas siguiendo el modelo de Santiago Bernabéu.

Arreglada la situación económica nos permitió afrontar en esos años dos retos muy importantes: la modernización del estadio Santiago Bernabéu y la creación de la Ciudad Deportiva.



Real Madrid

En el año 2000, el estadio Santiago Bernabéu estaba muy lejos de lo que debía ser en ese momento el estadio del Real Madrid.

Emprendimos la adecuación imprescindible y urgente que necesitaba el estadio en ese momento, con una inversión de 256 millones de euros que ha servido para ofrecer a los aficionados el confort y los servicios que hemos disfrutado hasta hoy, como la mejora en todas las instalaciones del estadio, calefacción, escaleras mecánicas, el levantamiento y cubierta de la grada Este, nuevos restaurantes, tienda, Museo y Tour del Bernabéu, etc.

En paralelo a estas inversiones en el estadio, afrontamos otra operación decisiva para el futuro del club, como ha sido la adquisición de los terrenos y la construcción de la Ciudad Real Madrid.

120 hectáreas en Valdebebas, con 360.000 metros cuadrados edificables, en un lugar estratégico de Madrid y en un terreno 10 veces más grande que la antigua Ciudad Deportiva.

Llevamos invertidos en esta Ciudad Real Madrid, orgullo de todos los madridistas, 231 millones de euros.

La suma de ambas inversiones asciende a casi 500 millones de euros en estos años.

Nuestra realidad actual, de una gran solvencia económica, hace que el club esté preparado para abordar uno de sus más grandes desafíos: convertir al estadio Santiago Bernabéu en el mejor estadio del mundo. Un estadio



Real Madrid

vanguardista que sea un icono de la ciudad de Madrid, que dé satisfacción a las demandas actuales de los socios y que nos permita incrementar los ingresos de nuestro club para seguir siendo líderes.

Un estadio del siglo XXI con la máxima comodidad y donde los socios y aficionados vivan sensaciones y experiencias inolvidables, incorporando las tecnologías de última generación.

Será una de las referencias más atractivas para todo aquel que visite Madrid desde cualquier lugar del mundo. Un estadio único en un emplazamiento insuperable, en el corazón de la arteria principal de la ciudad.

Comenzamos a trabajar en este sueño en el año 2009 y desde ese momento hemos estado trabajando permanentemente venciendo todas las dificultades que se han presentado.

El proceso comenzó con la aprobación de la modificación del Plan General de Ordenación Urbana por el Ayuntamiento de Madrid y la Comunidad de Madrid en el año 2011. Convocamos un concurso internacional de arquitectura en 2012, presentándose 4 equipos de gran prestigio mundial, cuyas maquetas pudimos ver en la Asamblea de Socios Compromisarios el 30 de septiembre de 2012.

En enero de 2014, la propuesta ganadora del concurso internacional fue la presentada por GMP Arquitectos/L-35/Ribas.

GMP es uno de los estudios de arquitectura que más estadios ha realizado en todo el mundo y goza de un extraordinario prestigio internacional,



Realmadrid

destacando entre muchos ejemplos la reconstrucción del estadio olímpico de Berlín y el estadio Olímpico de Kiev, que ya forma parte de nuestra historia porque es el estadio de la decimotercera Copa de Europa.

Como todos ustedes saben, el Tribunal Superior de Justicia de Madrid anuló en febrero de 2015 la aprobación de la modificación puntual del Plan General de Ordenación Urbana de Madrid que contemplaba la reforma de nuestro estadio.

Tras aquella sentencia, el Real Madrid se puso a trabajar conjuntamente con el nuevo gobierno municipal del Ayuntamiento de Madrid para resolver aquellos aspectos que eran necesarios modificar para hacer viable el proyecto.

En mayo de 2017 se aprobó el Plan Especial del estadio, y al no haberse presentado recurso alguno, la aprobación del Plan es definitiva, lo que da vía libre a su construcción.

Posteriormente se han aprobado también el Proyecto de Reparcelación, el Plan de Movilidad Sostenible, y finalmente el Proyecto de Urbanización el pasado mes de junio.

En paralelo a esta tramitación, se ha adaptado el Proyecto de Arquitectura a los nuevos parámetros aprobados por el Ayuntamiento de Madrid. Por tanto, sólo nos queda licitar las obras y aprobar la propuesta de financiación, que es el motivo de la convocatoria de esta Asamblea Extraordinaria.



Realmadrid

La licitación de estas obras está prevista para los próximos meses y optarían las empresas constructoras españolas más importantes. Quiero dejar muy claro que ninguna empresa del grupo ACS podrá participar, en cumplimiento del Código Ético de la Junta Directiva del Real Madrid, como así ha sido siempre durante mi presidencia.

Esperamos que la adjudicación se lleve a cabo a principios del próximo año para que inmediatamente puedan comenzar las obras.

El tiempo estimado para el desarrollo de las obras es de aproximadamente 3 años y medio, no alterando el calendario deportivo.

En la presentación del antiguo proyecto en el año 2014, anunciamos que el coste estimado de la obra iba a ser de unos 400 millones de euros.

El proyecto ya modificado para adaptarse a las necesidades que planteaba la sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Madrid ha provocado un incremento de costes fundamentalmente por la nueva estructura, las nuevas torres de la Castellana, la mejora del entorno urbano y la mayor complejidad del proyecto tecnológico.

Con estas precisiones, estimamos que el presupuesto de la inversión en nuestro estadio ascenderá aproximadamente a unos 525 millones de euros.

Las partidas más importantes corresponden a la obra civil, alrededor de 300 millones de euros (principalmente por la solución estructural, la nueva cubierta y la fachada). El equipamiento tecnológico e innovación suponen un coste de algo más de 100 millones de euros, y el resto corresponde a



Realmadrid

otras actuaciones, destacando la mejora de instalaciones y equipamiento interior, mejora del entorno urbano, eficiencia energética, etc.

Para acometer esta reforma se contempló en su momento la fórmula del patrocinio, asociando el nombre de un sponsor al del estadio, como ocurre en muchos estadios del mundo. De hecho, el club llegó a un acuerdo de patrocinio con el fondo de inversión IPIC para la financiación de las obras a cambio de la esponsorización y los derechos sobre el nombre del estadio durante 20 años.

Este acuerdo no se ha cumplido por parte de IPIC, alegando que se modificó el proyecto inicial, hecho que nosotros no aceptamos porque se han cumplido, a nuestro modo, todos los derechos del contrato y además en plazo.

Por tanto, el Real Madrid ha iniciado las acciones oportunas, tal y como estipula el contrato, solicitando un arbitraje en la Corte Internacional de París.

Llegados a este punto, y pasados 4 años de la firma de aquel contrato, la situación económica en el mundo es distinta y se dan las condiciones idóneas para financiarse a largo plazo con tipos de interés bajos y fijos. Estamos ante una gran oportunidad, que puede ser temporal y que no deberíamos desaprovechar.

Además, desde entonces, nuestra realidad también ha cambiado y nuestros ingresos se han incrementado un 30% en ese mismo plazo y nuestra deuda



Real Madrid

neta, como he dicho antes, ha pasado a ser negativa en 107 millones de euros.

Por tanto, con todos estos datos, consideramos que la mejor fórmula hoy para afrontar esta remodelación integral del estadio Bernabéu es acudir a la financiación a largo plazo. Nos lo permite nuestra solvencia económica y nuestra solidez financiera.

Por eso pedimos, de conformidad con los Estatutos del Club, la autorización a la Junta Directiva por parte de esta Asamblea de Socios Compromisarios para endeudarse con el fin de financiar exclusivamente la remodelación del estadio Santiago Bernabéu por un importe máximo de 575 millones de euros y un plazo máximo de 35 años.

En las condiciones actuales de mercado, el coste de esta financiación a interés fijo y a largo plazo supondría una cuota anual aproximada de unos 25 millones de euros, que es menos del 4% de nuestros ingresos de la pasada temporada y no tendría impacto alguno ni en nuestra actividad deportiva ni en nuestro modelo deportivo.

Además, el nuevo modelo de explotación del estadio nos hará ingresar más de 150 millones de euros adicionales por temporada, y por tanto dispondremos de más ingresos recurrentes y constantes para mantener nuestro liderazgo deportivo y económico. Queremos ser el primer club del mundo en superar la barrera de los 1.000 millones de euros de ingresos.



Real Madrid

Un estadio emblemático, más moderno, más confortable, más seguro, con un nuevo concepto tecnológico y con nuevas zonas de ocio, restauración y entretenimiento para toda la familia.

Situado en el corazón de Madrid, rodeado de todo tipo de servicios y medios de transporte, y que ahora tendrá una antesala que mejorará su entorno urbano: una gran plaza en la Castellana de más de 20.000 m², otra de 5.500 m² en la esquina de Padre Damián y convirtiendo en peatonal la calle Rafael Salgado.

Esta remodelación tiene dos objetivos fundamentales: el primero, como no podía ser otro, la mejora del confort y accesibilidad de nuestros socios y aficionados, y el segundo, obtener nuevas fuentes de ingresos para el club.

Para mejorar la comodidad y accesibilidad vamos a realizar numerosas actuaciones.

El estadio renovado tendrá una imagen envolvente, singular y vanguardista, una piel de bandas de acero y líneas variables que permitirá iluminar y proyectar imágenes y que incluirá una cubierta fija y otra retráctil del terreno de juego, de modo que todas las localidades, que contarán con nuevos asientos, estarán protegidas.

Los espacios del interior en todas las galerías sufrirán un cambio espectacular para que los espectadores puedan disfrutar de nuevos servicios, con mayor oferta y calidad.



Realmadrid

Las condiciones de seguridad, accesibilidad y evacuación del estadio mejorarán sustancialmente para todos los aficionados. La demolición del centro comercial y la construcción de las dos nuevas torres en la Castellana, con nuevas rampas, escaleras mecánicas y ascensores, permitirán una accesibilidad y evacuación más equilibrada y homogénea. Habrá más y mejores accesos, con más puertas de entrada, sobre todo al desaparecer la esquina del Bernabéu, y el tránsito de espectadores será más fluido, mediante la instalación de nuevas escaleras mecánicas en los laterales de Castellana y Padre Damián hasta el nivel más alto del estadio.

Los avances tecnológicos y la aplicación de medios audiovisuales estarán presentes en muchos lugares del estadio para que desde sus asientos, los socios y aficionados puedan disfrutar en sus teléfonos y tablets de contenidos propios del club que enriquezcan la experiencia de los partidos en directo. Es lo que se conoce como la “segunda pantalla”.

La modernización de este estadio permitirá eliminar barreras arquitectónicas en todos los accesos, en su interior y también en su entorno. Se crean 800 nuevas localidades para que personas con capacidades diferentes puedan disfrutar del estadio sin limitaciones.

Toda la logística interior del estadio será optimizada para mejorar los servicios a socios y aficionados.

La reforma tendrá en cuenta nuestro compromiso con el medio ambiente. La renovación de todas las instalaciones del estadio se hará aplicando criterios de eficiencia energética.



Real Madrid

Toda la edificabilidad que teníamos en el centro comercial y en las oficinas del estadio Santiago Bernabéu, que se han trasladado ahora a la Ciudad Real Madrid, permitirá nuevos usos comerciales por todo el estadio. Por ello, vamos a implantar nuevas actividades de entretenimiento y ocio en las nuevas superficies resultantes del voladizo del lateral de la Castellana y en el nuevo volumen de la calle Padre Damián.

Se hará una ampliación espectacular del actual Museo en la zona de Castellana con mucha más superficie y se creará un nuevo Museo interactivo con las últimas tecnologías de realidad virtual en la zona de Padre Damián. Al mismo tiempo se ampliará también la experiencia del Tour Bernabéu con la creación de un tour panorámico por todo el perímetro de la cubierta alrededor de todo el estadio con una nueva oferta de ocio y restauración.

Estas superficies generarán además nuevos espacios de restauración, aumentando la oferta y tipología de restaurantes y experiencias gastronómicas.

La oferta comercial aumentará: tendremos dos tiendas Real Madrid, una en la Castellana y otra en Padre Damián, que reunirán toda la oferta de productos de nuestra marca. Desarrollaremos también un nuevo concepto comercial con puntos de venta digitales de las marcas de electrónica y consumo más prestigiosas para convertir las zonas comunes en un escaparate imprescindible de las novedades mundiales.

El nuevo Bernabéu dispondrá también de espacios singulares para eventos y reuniones, tanto culturales como corporativos.



Realmadrid

Estratégicamente, este proyecto supone además una oportunidad para una verdadera transformación digital. Queremos convertir el estadio en una plataforma tecnológica desde la que relacionarnos con socios y madridistas de todo el mundo.

La tecnología será uno de los pilares esenciales del proyecto, como ejemplo un espacio interior para los e-sports, y la instalación de un espectacular videomarcador de 360 grados dentro de la estructura arquitectónica del estadio incorporando las últimas tecnologías digitales. En definitiva, un estadio Santiago Bernabéu digital.

Queridos socios compromisarios: en este estadio se ha forjado la leyenda y el mito del Real Madrid, es la casa de todos los madridistas.

En diciembre se cumplirán 71 años desde su inauguración y levantarlo no fue fácil en una de las épocas mas difíciles de nuestra historia. Ahora tenemos la solvencia suficiente para poder acometer este apasionante proyecto.

Santiago Bernabéu nos marcó el camino. El Real Madrid tendrá las mejores instalaciones y las más modernas para que jueguen en ellas los mejores jugadores del mundo y así continuemos siendo los líderes en títulos y en ingresos.

El nuevo estadio Santiago Bernabéu del siglo XXI será el escenario de las emociones que marcará el futuro del Real Madrid, el mejor estadio del mundo para poder volver a ser reconocido al final de este siglo como el



Real Madrid

mejor club del siglo XXI. Un nuevo estadio, patrimonio y orgullo de nuestros socios y aficionados.

Muchas gracias a todos.