

Ingresos de explotación (antes de enajenación de inmovilizado)

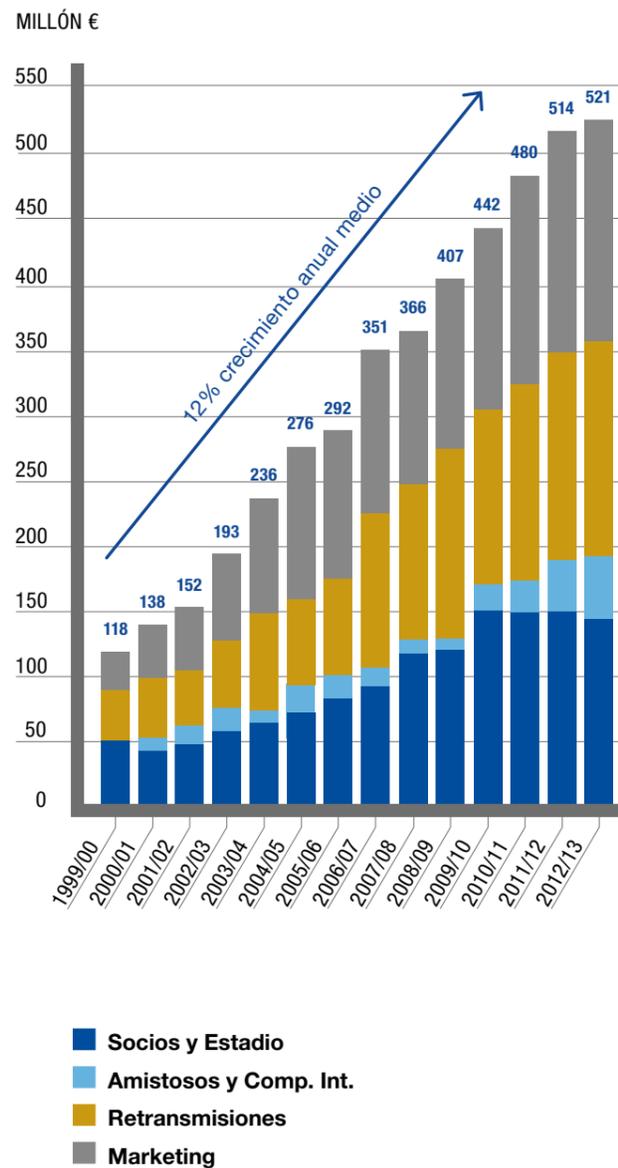
Los Ingresos de Explotación del ejercicio 2012/13 han alcanzado la cifra de 521 millones €, lo que representa un crecimiento de 7 millones € (1,3%) respecto al ejercicio anterior, consolidando así por segundo año consecutivo una cifra de ingresos muy por encima de la barrera de 500 millones €, no alcanzada por ninguna otra entidad deportiva en el mundo.

Estos ingresos son los derivados de las líneas de negocio del club: estadio, televisión y marketing. No incluyen los ingresos obtenidos por los traspasos de jugadores cuyo resultado se refleja en otra partida de la cuenta de resultados de explotación denominada resultado por enajenación de inmovilizado.

La contribución de los socios, tanto por la cuota como por los abonos, representa un 9,5% de la cifra total de ingresos.

De manera retrospectiva, en el período 1999 – 2013, los ingresos han crecido a un ritmo de crecimiento medio anual del 12%.

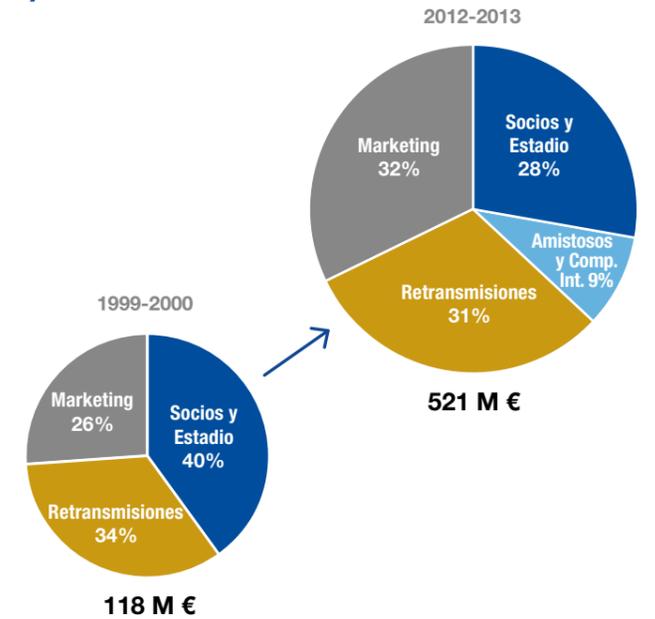
En cuanto a la evolución futura, el fortalecimiento de la imagen del club a través de la inversión en grandes jugadores y su explotación comercial a través del desarrollo de las líneas de negocio y la expansión internacional continúan siendo una de las principales ventajas que tiene el club para mantener su capacidad competitiva y su posición de referente en el fútbol mundial.



Composición de ingresos de explotación (antes de enajenación de inmovilizado)

El club ha logrado alcanzar una estructura de fuentes de ingresos equilibrada, con una contribución en torno a un tercio del total por parte de cada una de las tres grandes áreas (estadio, televisión y marketing).

Esta diversificación de las fuentes de ingresos recurrentes confiere estabilidad económica al club, amortiguando el impacto de posibles oscilaciones de ingresos motivadas tanto por la actividad deportiva como por la coyuntura económica.



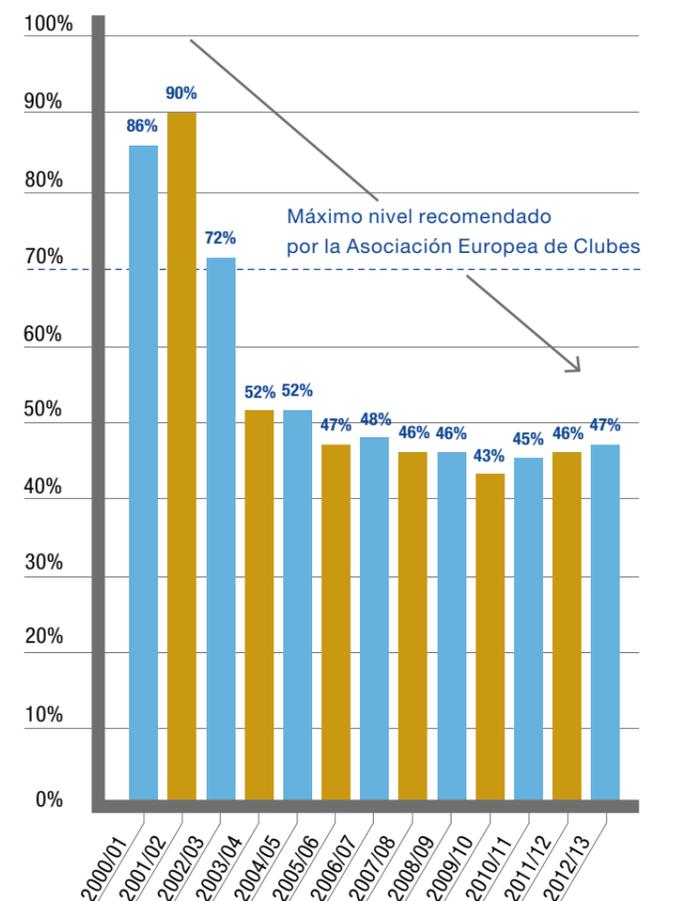
Gastos de personal sobre ingresos de explotación

Es el cociente entre el total de gastos de personal del club y los ingresos de explotación (antes enajenación inmovilizado).

Este es el indicador más utilizado internacionalmente para medir la eficiencia operativa de los clubes de fútbol, requisito de su viabilidad futura. Cuanto menor es el valor de este ratio más eficiente es el club.

El crecimiento de ingresos va acompañado de un esfuerzo de contención de costes y mejora de eficiencia, como se muestra por la estabilidad del ratio que se ha situado en un 47% en 2013.

El ratio de eficiencia del Real Madrid está situado significativamente por debajo del 50% que es considerado como umbral de la excelencia y muy por debajo del 70%, que es el nivel máximo recomendado por la Asociación Europea de Clubes.

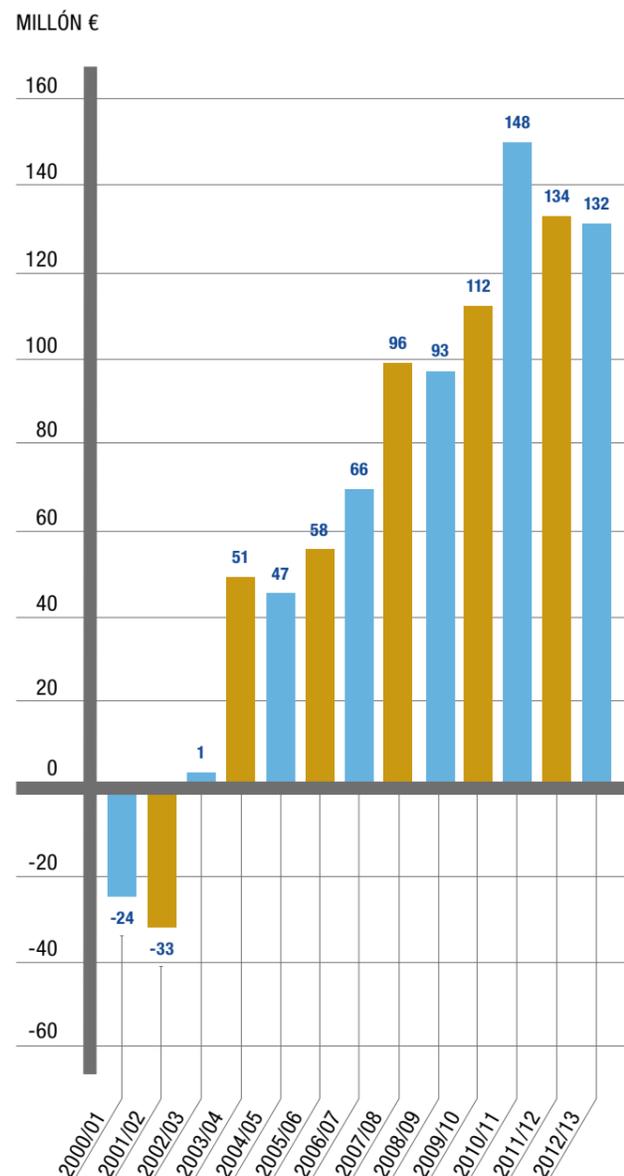


Resultado de explotación antes de amortizaciones y de enajenación de inmovilizado (EBITDA antes de enajenación de inmovilizado)

El resultado de explotación o EBITDA (antes de enajenación de inmovilizado) constituye el excedente operativo que logra el club una vez deducidos de los ingresos de las actividades recurrentes los gastos de personal y el resto de gastos de las operaciones. Es la fuente de recursos recurrentes que dispone el club para acometer las inversiones en jugadores e instalaciones que se definan en su proyecto de desarrollo así como para cumplir sus compromisos de pago financieros.

El crecimiento de ingresos y el aumento de eficiencia en los gastos operativos, conseguido dentro de un entorno económico difícil, se ha destinado al reforzamiento de las plantillas deportivas de fútbol y baloncesto, con el consiguiente incremento de coste del personal deportivo, penalizado además un año más por los cambios en la normativa fiscal puestos en vigor en 2012. Los 132 millones € de EBITDA (antes de enajenación de inmovilizado) representan un 25% de los 521 millones € de Ingresos de explotación: por cada 100 euros de ingresos se obtienen 25 euros de excedente una vez cubiertos los gastos.

Desde un punto de vista retrospectivo, la evolución del EBITDA (antes de enajenación de inmovilizado) muestra una evolución de mejora que constata, más allá del impacto de la coyuntura económica, el desarrollo de una gestión económica cuyo objetivo es la mejora de la rentabilidad a través de un esfuerzo combinado de crecimiento de ingresos y contención de costes.



Cuenta de resultados

En el ejercicio 2012-13 se han obtenido ingresos de explotación por importe de 521 millones €, un 1,3% superiores a los del ejercicio anterior y un resultado de explotación antes de amortizaciones y enajenación de inmovilizado de 132 millones €.

Este resultado, tras incluir los resultados por traspasos de jugadores, da lugar a un EBITDA de 150 millones €.

Este excedente operativo se traduce, tras deducir las amortizaciones y los gastos financieros, en un beneficio de 48 millones € antes de impuestos, 15 millones € superior al ejercicio anterior. Para comprender esta variación hay que considerar por un lado la disminución del gasto de amortización de jugadores como resultado de la contención de inversiones, los traspasos realizados y la

evolución de la vida útil restante de los contratos de jugadores; y por otro lado hay que considerar la disminución del gasto financiero debido a la reducción del saldo de deuda bancaria y a la reducción del coste financiero.

En un entorno económico difícil, el elevado beneficio conseguido muestra la rentabilidad y el potencial económico del club.

Millón €	2011/2012	2012/2013
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	514	521
Crecimiento anual	7 %	1 %
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN antes de amortización/enajenación de inmovilizado (EBITDA antes de enajenación de inmovilizado)	134	132
% s/Ingresos	26 %	25 %
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN antes de amortizaciones (EBITDA)	154	150
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	32	48

Inversiones

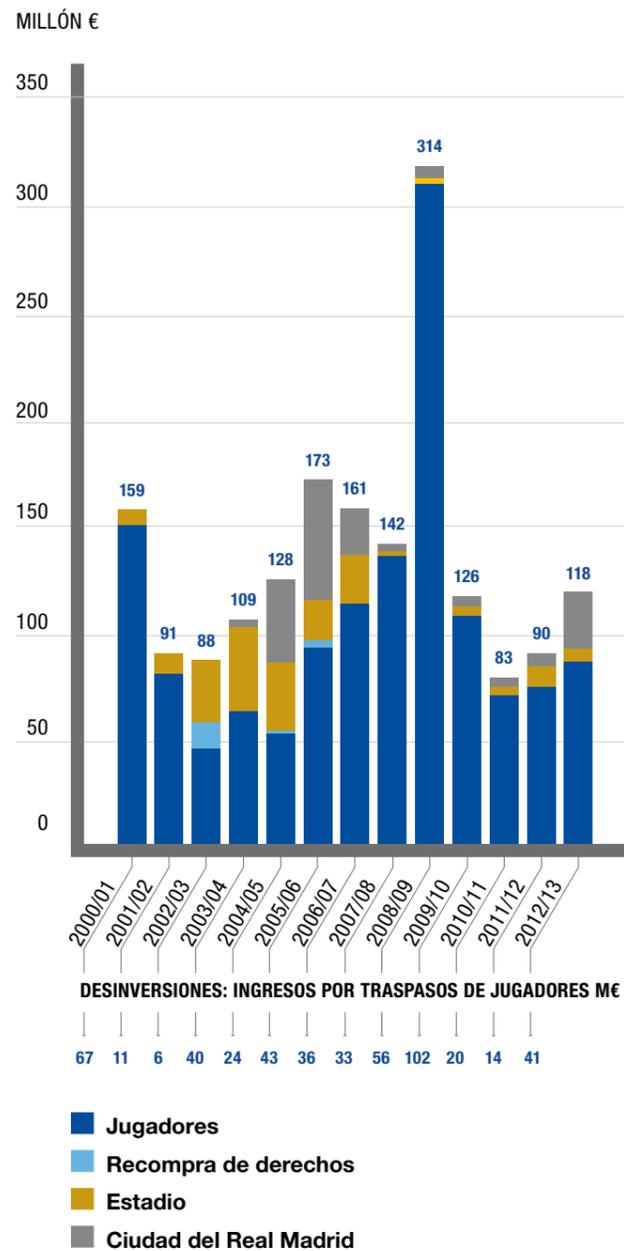
En el ejercicio 2012/13 el club ha invertido un importe de 118 millones €: 32 millones € se han destinado a nuevas instalaciones (residencias del 1º equipo y cantera) y a mejora de las existentes; 86 millones € se han destinado a la adquisición de jugadores y técnicos, correspondiendo una parte significativa de este importe, 24 millones €, a adquisiciones para la temporada 2013/14 que se han materializado antes del 30 de junio 2013.

Tras el gran esfuerzo inversor en jugadores realizado en particular en el año 2009, el club ha mantenido en este ejercicio, al igual que en los dos anteriores, una línea de contención de inversiones de modo que, sin dejar de seguir reforzando su plantilla, ha conseguido limitar la cifra de inversión neta en jugadores y técnicos (adquisiciones-traspasos) a una cifra de 45 millones €, gracias también a un ingreso por ventas de jugadores en el ejercicio de 41 millones €.

Observando la evolución de las inversiones en el período 2000-2013 se constata que el club, además de invertir en jugadores, ha destinado también una parte muy relevante de sus inversiones a la construcción y mejora de sus instalaciones:

- 208 millones € destinados al Estadio tanto para modernizar las instalaciones y mejorar su calidad y funcionalidad para los espectadores como para dotar a las instalaciones de los medios y servicios que permitan una mayor explotación comercial del Estadio, lo que genera un retorno económico anual muy significativo.
- 170 millones € destinados a la construcción de la Ciudad Real Madrid, considerada ya el mayor centro deportivo jamás construido por un club de fútbol, con una superficie total de 120 hectáreas, 10 veces más grande que la antigua ciudad deportiva. La Ciudad

Real Madrid, por su ubicación en una de las zonas de mayor desarrollo de la capital y por sus excelentes comunicaciones, constituye un enclave estratégico y un emplazamiento de primer orden para instalaciones dedicadas al ocio y al deporte. En el ejercicio 2012/13 es de destacar la gran mejora de las instalaciones conseguida con la construcción de las residencias del 1º equipo y de la cantera, un objetivo que el club ambicionaba desde hacía años.

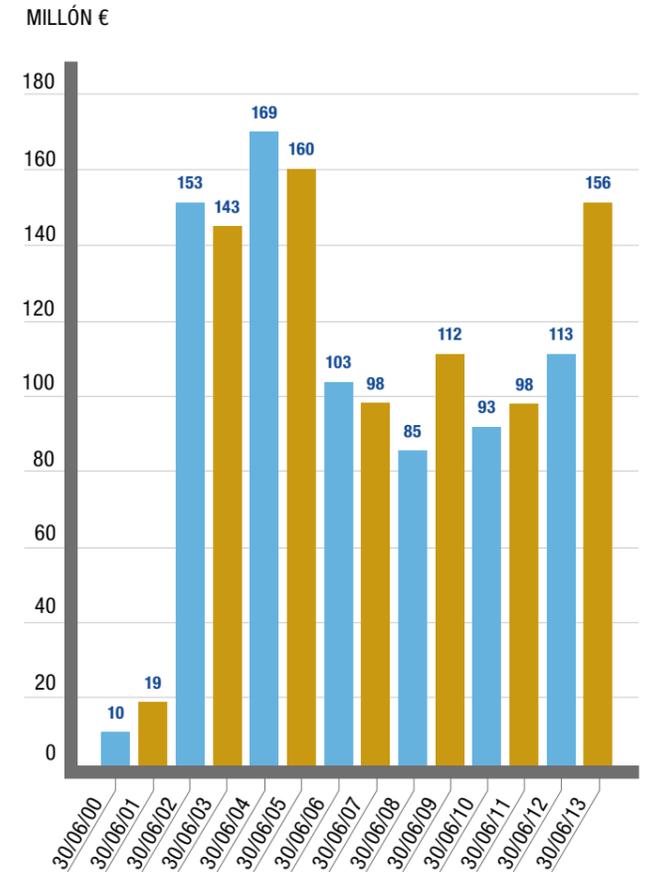


Tesorería

Se ha cerrado el ejercicio con un saldo de tesorería de 156 millones €, un importe 43 millones € superior al año anterior.

Si se incluye en la cifra del año anterior, el importe de 41 millones € existente a 30 junio 2012 en inversiones financieras a corto plazo, la cifra total de tesorería + inversiones financieras a 30 de junio 2013 es 2 millones superior a la del año anterior.

Este saldo de tesorería más las disponibilidades financieras, junto con el flujo de caja a generar en el ejercicio 2013/14, van a permitir afrontar con holgura los compromisos de pago previstos realizar en dicho ejercicio.

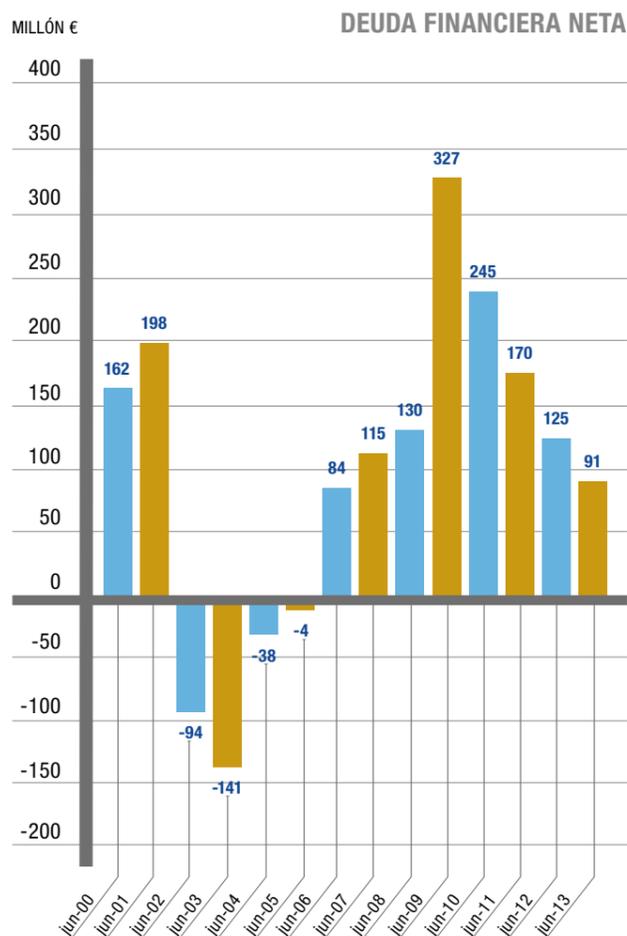


Deuda Financiera Neta

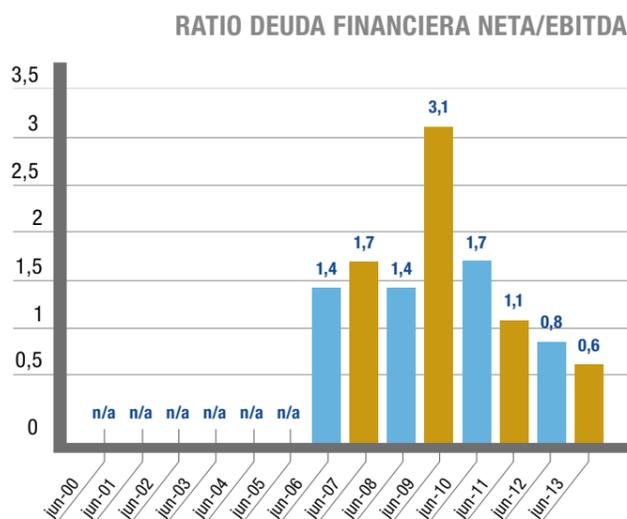
La Deuda Financiera Neta del club se ha reducido 34 millones € (28%) durante el ejercicio hasta situarse en 91 millones € a 30 junio 2013.

El ejercicio 2012/13 constituye el cuarto ejercicio consecutivo en el que el club ha reducido su nivel de deuda respecto al año anterior.

Relacionando el importe de la deuda con la capacidad de pago del club, representada por el flujo de caja ordinario (medido a través de la magnitud EBITDA: 150 millones €), se obtiene el ratio Deuda/EBITDA, uno de los más utilizados indicadores de solvencia, que alcanza un valor de 0,6 a 30 junio 2013. La reducción de deuda, junto con el alto nivel de EBITDA, se ha traducido en una significativa mejora de dicho indicador, que se ha reducido desde 0,8 al inicio del ejercicio hasta 0,6 al cierre del ejercicio, un valor que se encuentra situado dentro del rango de elevada calidad crediticia para las entidades financieras.



Deuda Financiera Neta : Deuda Bancaria + Acreedores/Deudores por adquisición/traspaso activos – Tesorería
Signo negativo significa posición de liquidez neta. Se incluye también como deuda el saldo del anticipo a largo plazo recibido en 11/12



EBITDA : Resultado de explotación antes de amortizaciones. A partir de 2008/09, con la nueva normativa contable, incluye el resultado por enajenación y deterioro de inmovilizado

Patrimonio Neto

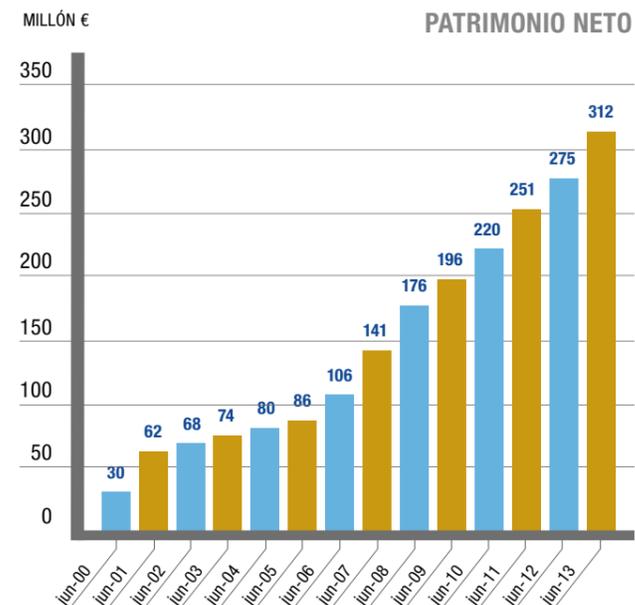
El patrimonio neto representa los recursos propios del club: son los fondos que junto con los recursos ajenos constituidos por la deuda financiera neta, financian el capital invertido por el club para el desarrollo de su actividad.

El patrimonio neto es la medida contable del valor de la empresa. En una entidad como el Real Madrid, donde no hay reparto de dividendos, la variación anual del valor del patrimonio neto se corresponde con el importe del beneficio después de impuestos obtenido anualmente.

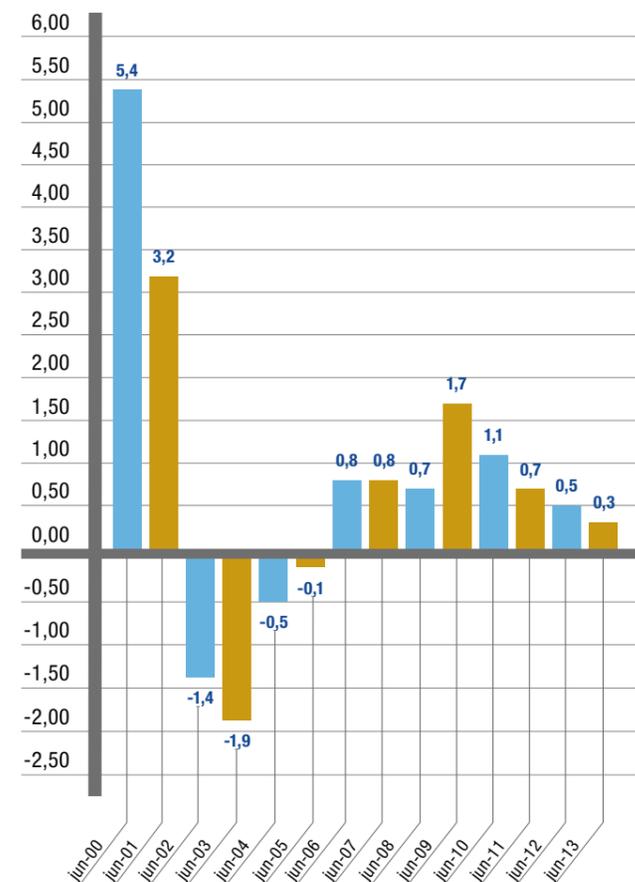
Como consecuencia de los beneficios obtenidos, el club ha ido incrementando año a año el valor de su patrimonio neto hasta alcanzar al 30 de junio 2013 un valor de 312 millones €, +37 millones € superior al ejercicio anterior.

Cuanto mayor es el valor del patrimonio neto en relación a la deuda, el club tiene más valor, es más solvente y tiene una mayor autonomía financiera, pues el capital invertido está financiado en mayor proporción por recursos propios más que por recursos ajenos. Se utiliza así el ratio deuda/patrimonio neto como un indicador de solvencia y autonomía financiera: cuanto menor es el valor de este ratio, el club es más solvente y tiene mayor autonomía financiera.

El valor de este ratio ha ido disminuyendo a lo largo de los últimos ejercicios, hasta alcanzar un valor de 0,3 a 30 de junio 2013: el valor de la deuda financiera neta supone un 30% del valor del patrimonio neto, lo que representa una situación de elevada solvencia y autonomía financiera.



RATIO DEUDA/PATRIMONIO NETO



Deuda Financiera Neta : Deuda Bancaria + Acreedores/Deudores por adquisición/ traspaso activos – Tesorería
Signo negativo significa posición de liquidez neta. Se incluye también como deuda el saldo del anticipo a largo plazo recibido en 11/12