

INFORME DE GESTIÓN

Correspondiente al ejercicio anual
terminado el 30 de junio de 2019.

A continuación se presenta el informe
de gestión del Real Madrid Club de
Fútbol que incluye la evolución de
resultados del ejercicio 2018-2019.



INGRESOS DE EXPLOTACIÓN

(antes de enajenación de inmovilizado)

Los Ingresos de Explotación del ejercicio 2018/19 han alcanzado la cifra de 757 millones €, lo que representa un crecimiento de 6 millones € (1%) respecto al ejercicio anterior, continuando así, a pesar de la salida de la competición de la Liga de Campeones 2018/19 en octavos de final, la senda de crecimiento que ha permitido al Club mantenerse en las posiciones de liderazgo de ingresos durante los últimos catorce años.

Estos ingresos son los derivados de las líneas de negocio del Club: estadio, amistosos y competiciones internacionales, 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.

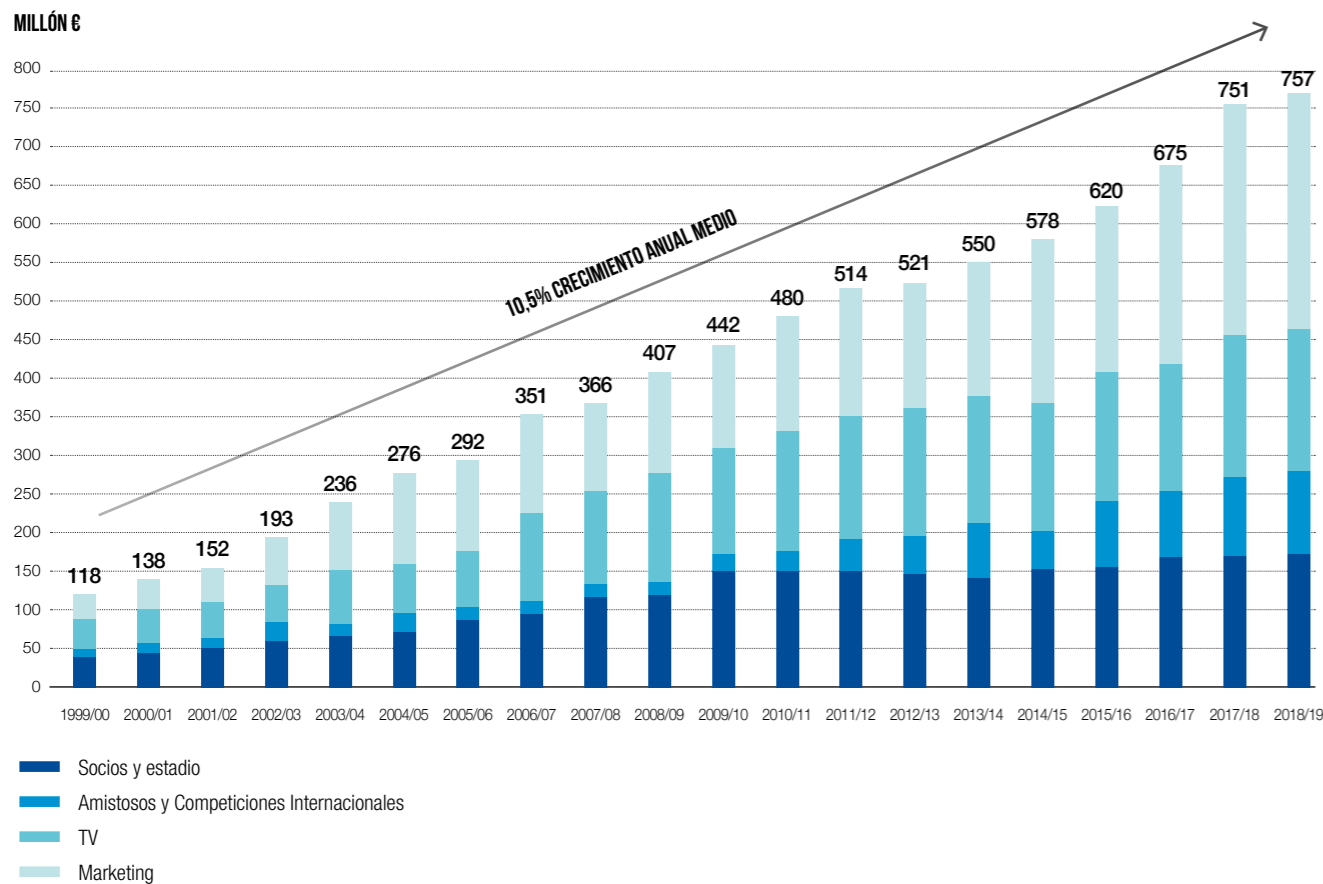
La contribución de los socios, tanto por la cuota como por los abonos, representa un 7,2% de la cifra total de ingresos (en el año 2000 representaba un 16,5% y en 2009 un 9,7% de los ingresos).

Durante el período 2000–2019, los ingresos han crecido a un ritmo medio anual del 10,5%.

Hacia el futuro, la potenciación de la imagen del Club a través de la inversión en grandes jugadores y la expansión internacional continúan siendo factores fundamentales para mantener la capacidad competitiva del Club y su posición de referente en el fútbol mundial.

INGRESOS DE EXPLOTACIÓN

(ANTES DE ENAJENACIÓN DE INMOVILIZADO)



COMPOSICIÓN DE INGRESOS DE EXPLOTACIÓN

(antes de enajenación de inmovilizado)

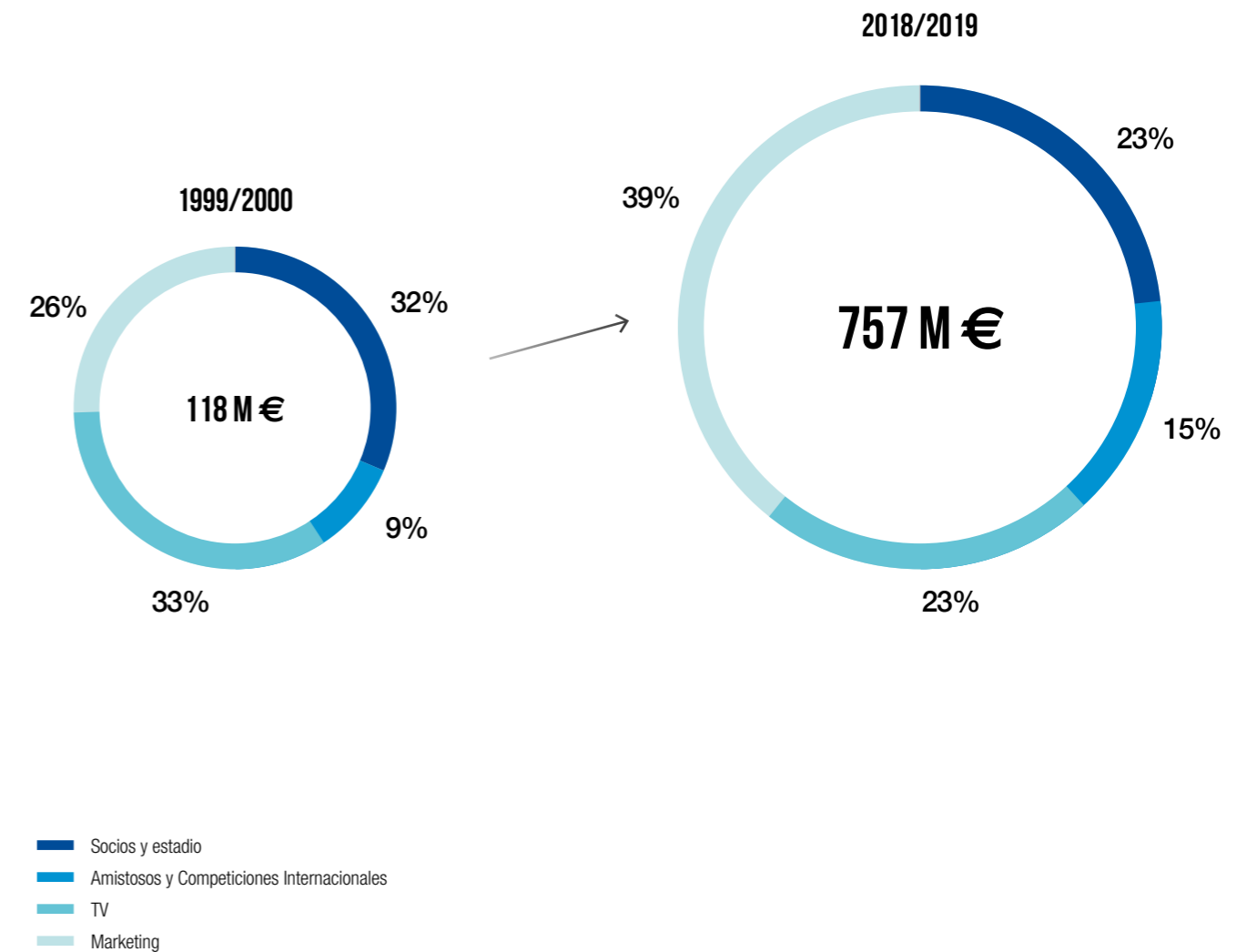
El Club mantiene una estructura de ingresos equilibrada, con una contribución en torno a un tercio del total por parte de cada una de las tres grandes áreas (estadio, televisión y marketing).

Esta diversificación de los ingresos recurrentes confiere estabilidad económica al Club, amortiguando el impacto de posibles oscilaciones de ingresos motivadas sea por la actividad deportiva, sea por la coyuntura económica.

De manera paulatina, el Club está reduciendo el peso relativo de los ingresos de televisión (Liga y Liga de Campeones) mientras va aumentando el del resto de ingresos.

COMPOSICIÓN DE INGRESOS DE EXPLOTACIÓN

(ANTES DE ENAJENACIÓN DE INMOVILIZADO)

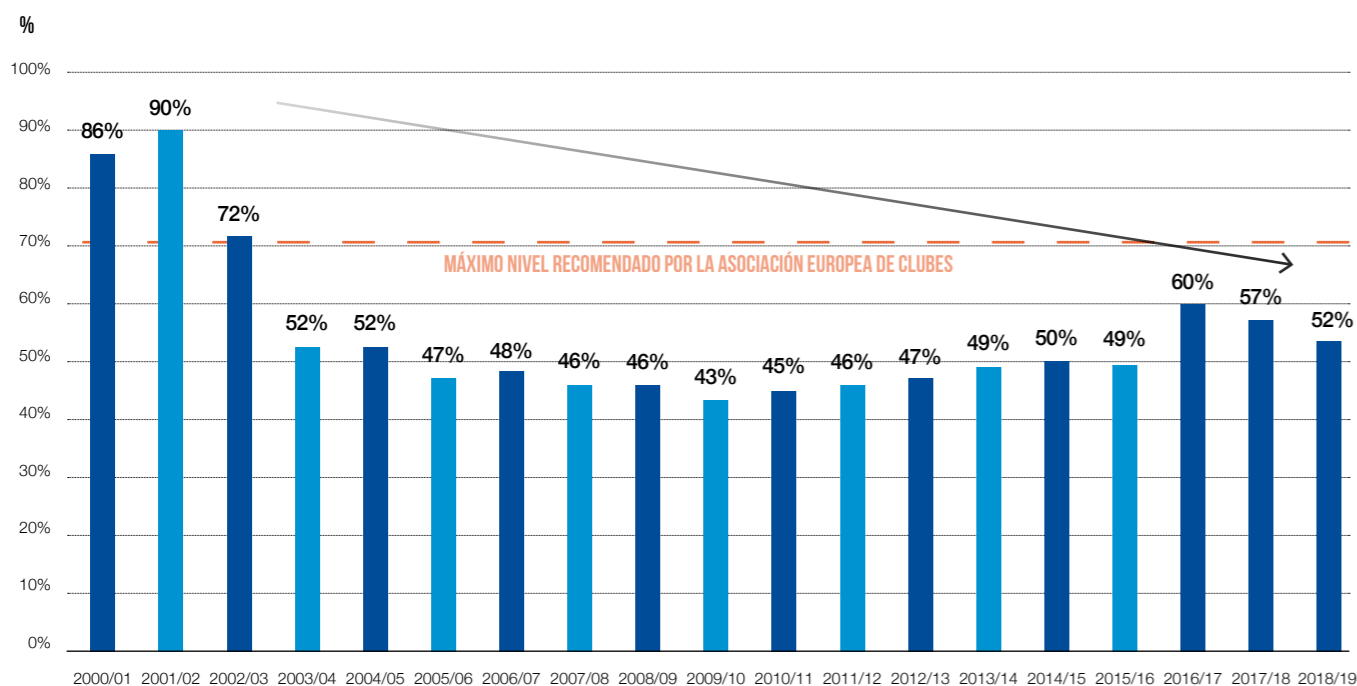


GASTOS DE PERSONAL SOBRE INGRESOS DE EXPLOTACIÓN: RATIO DE EFICIENCIA

Este ratio, que es el cociente entre el total de gastos de personal del Club y los ingresos de explotación (antes de enajenación de inmovilizado), es el indicador más utilizado internacionalmente para medir la eficiencia operativa de los clubes de fútbol. Cuanto menor, mejor.

El valor del ratio en el ejercicio 2018/19 se ha situado en un 52%, un valor cercano al 50%, que es considerado el umbral de excelencia, y muy por debajo del valor del 70% que es el nivel máximo recomendado por la Asociación Europea de Clubes.

GASTOS DE PERSONAL SOBRE INGRESOS DE EXPLOTACIÓN



RESULTADO DE EXPLOTACIÓN ANTES DE AMORTIZACIONES (EBITDA)

El resultado de explotación antes de amortizaciones o EBITDA antes de enajenación de inmovilizado constituye el excedente operativo que logra el Club una vez deducidos de los ingresos de las líneas de negocio, los gastos de personal y el resto de gastos de las operaciones.

En el ejercicio 2018/19 se ha obtenido un valor del EBITDA antes de enajenación de 124 millones € que representa un 16% sobre los ingresos de explotación (93 millones € el año anterior).

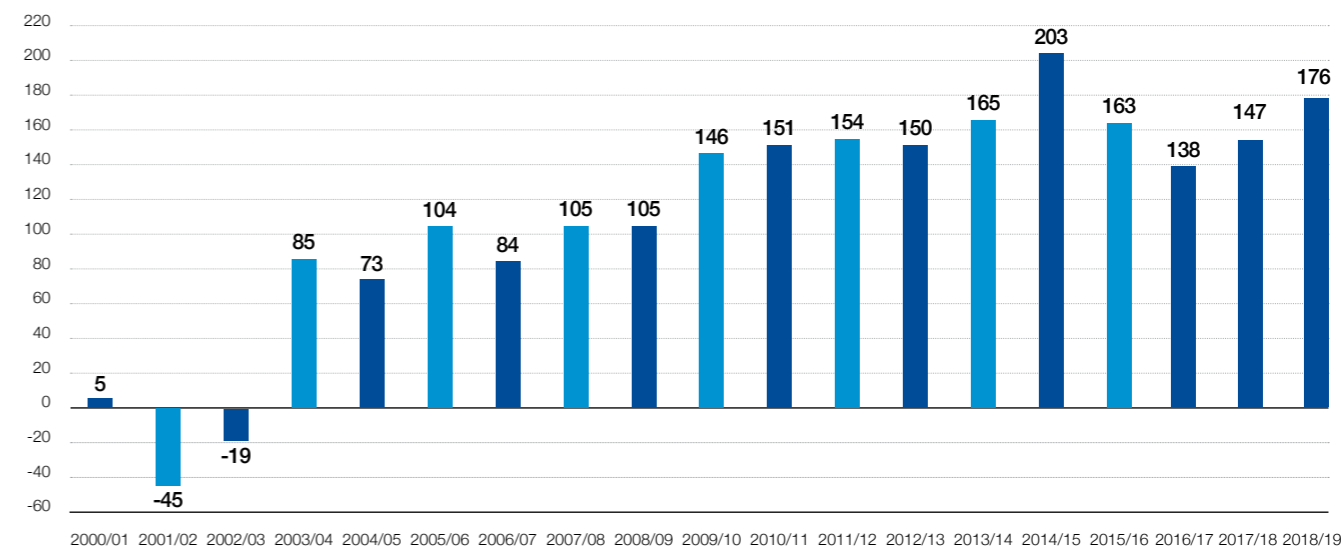
En todo caso, para valorar el flujo de caja de las operaciones generado por el Club es necesario considerar el EBITDA después de enajenación de inmovilizado (jugadores), denominado simplemente como EBITDA. En la actividad de los clubes de fútbol, donde hay un límite de jugadores inscribibles en plantilla, para que se incorporen nuevos jugadores a la plantilla es necesario

dar salida a otros. Por tanto, la actividad de traspaso de jugadores en los clubes de fútbol no es algo excepcional sino, por el contrario, es una actividad de la gestión ordinaria del Club necesaria para permitir la renovación de la plantilla, que genera unos beneficios que permiten autofinanciar en parte el coste de las nuevas incorporaciones. En este sentido, en el ejercicio 2018/19 se han realizado beneficios por enajenación de jugadores por un importe de 52 millones € neto de ajustes valorativos (48 M€ de media en los últimos 5 años), con lo que se ha obtenido un EBITDA por valor de 176 millones € frente a un valor de 147 millones € el año anterior.

La evolución del EBITDA en los últimos años es el resultado de una gestión económica que persigue la mejora de la rentabilidad a través de un esfuerzo combinado de crecimiento de ingresos y contención de costes.

RESULTADO DE EXPLOTACIÓN ANTES DE AMORTIZACIONES (EBITDA)

MILLÓN €



CUENTA DE RESULTADOS PRINCIPALES MAGNITUDES

En el ejercicio 2018/19 se han obtenido ingresos de explotación por importe de 757 millones €, 6 millones € (1%) superiores a los del ejercicio anterior, a pesar de la salida de la competición de la Liga de Campeones 2018/19 en octavos de final.

Se ha obtenido un valor del EBITDA antes de enajenación de 124 millones € que, tras realizar beneficios por enajenación de jugadores por importe de 52 millones € neto de ajustes valorativos (54 M€ el año anterior), da lugar a un EBITDA por valor de 176 millones € frente a los 147 millones € del año anterior.

Al excedente operativo de 176 millones € hay que deducirle 122 millones € de gasto en amortizaciones (102 millones € el año anterior) y 1 millón € de gasto financiero neto (2 millones € el año anterior).

Con todo ello se obtiene un beneficio de 53 millones € (43 millones € año anterior) antes de impuestos que tras aplicar la tasa impositiva nominal del 25% y otros efectos de la normativa fiscal se convierte en un beneficio neto de 38 millones €, 7 millones € (23%) superior al del ejercicio anterior.

En los últimos 5 años el Club ha obtenido un beneficio medio de 33 millones € después de impuestos.

CUENTA DE RESULTADOS PRINCIPALES MAGNITUDES

MILLÓN €	2017/2018	2018/2019
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	751	757
Crecimiento anual	11,3%	0,8%
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN antes de amortización/enajenación de inmovilizado (EBITDA antes de enajenación de inmovilizado)	93	124
% s/ingresos	12%	16%
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN antes de amortización (EBITDA)	147	176
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	43	53
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS	31	38

BALANCE FISCAL: CONTRIBUCIÓN DEL REAL MADRID A LOS INGRESOS FISCALES DE HACIENDA Y SEGURIDAD SOCIAL

La contribución directa del Real Madrid durante el ejercicio 2018/19 a los ingresos fiscales del Estado y entes locales así como a la Seguridad Social ha sido un importe de 319,1 millones €. El desglose por partidas es el siguiente:

- 243,4 millones € en concepto de pago de impuestos a la Hacienda estatal y local así como en cuotas a la Seguridad Social, que representa un coste del 32% de la cifra de negocios del Club; es decir, por cada 100 euros ingresados, el Real Madrid destina 32 euros a pagos de impuestos y cuotas a la Seguridad Social.
- 75,7 millones € en concepto de IVA que, como consecuencia de su actividad económica, el Real Madrid ha ingresado en Hacienda (diferencia entre IVA repercutido a clientes e IVA soportado de proveedores).

El Real Madrid se encuentra a 30 de junio 2019, como siempre, completamente al corriente de pago de todas sus obligaciones fiscales.

BALANCE FISCAL

IMPORTES INGRESADOS EN EL EJERCICIO 2018/2019	MILES €
IRPF e IRNR (retenciones trabajo personal e imagen)	203.874
IMPUESTO DE SOCIEDADES	15.062
IBI y otros impuestos locales	15.742
CUOTAS SEGURIDAD SOCIAL (cuota empresa)	7.207
CUOTAS SEGURIDAD SOCIAL (cuota trabajador)	1.557
TOTAL COSTE POR PAGO IMPUESTOS Y SEGURIDAD SOCIAL	243.441
% S/CIFRA DE NEGOCIOS	32%
SALDO NETO DE IVA INGRESADO EN HACIENDA	75.663
TOTAL CONTRIBUCIÓN REAL MADRID A INGRESOS FISCALES Y SEGURIDAD SOCIAL	319.104

INVERSIONES

En el ejercicio 2018/19 el Club ha invertido un importe de 272 millones €: 23 millones € se han destinado a la mejora y desarrollo de las instalaciones; 249 millones € se han destinado a la adquisición de jugadores.

Una parte del esfuerzo inversor en jugadores ha sido autofinanciado a través de los ingresos obtenidos por traspasos, que han ascendido a 124 millones €. De este modo, la cifra de inversión neta en personal deportivo (adquisiciones-traspasos) ha sido 125 millones € en el ejercicio 2018/19 (-18 millones € el ejercicio anterior). A lo largo del período 2000-2019, la inversión neta anual media ha sido de 69 millones €.

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 así como a su desarrollo tecnológico. Así, en el período 2000-2019 se han invertido:

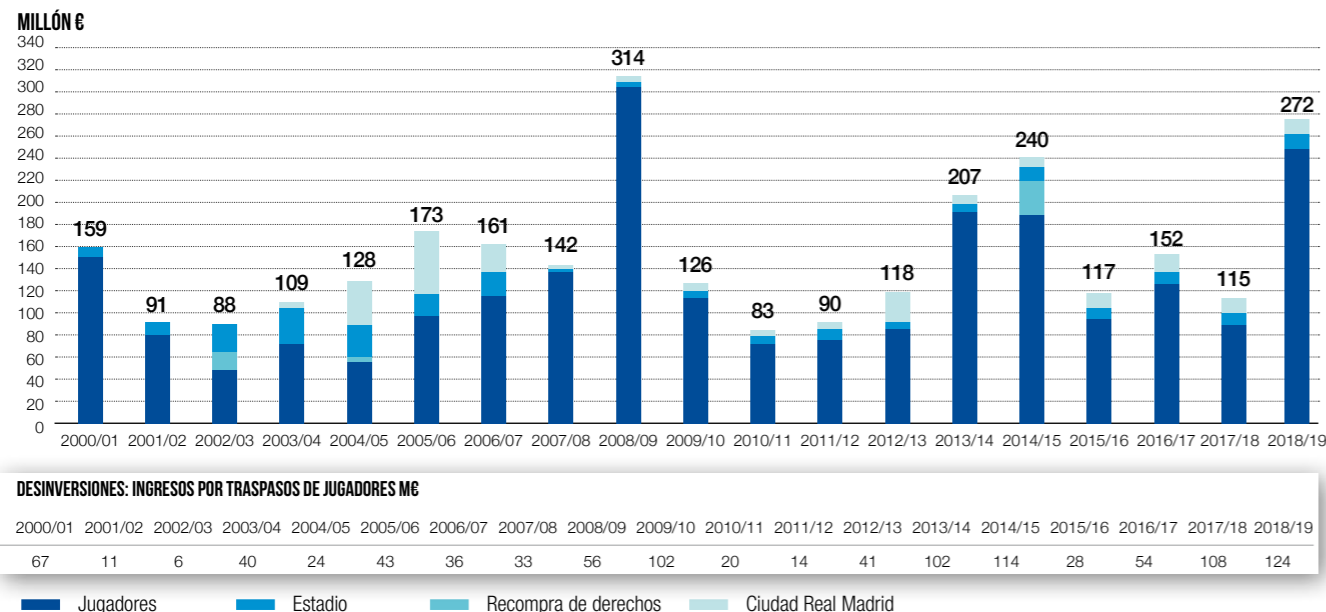
- 277 millones € destinados al estadio tanto para modernizar las instalaciones y mejorar su calidad y funcionalidad para los espectadores como para dotar a las instalaciones de los medios y servicios que permitan una mayor explotación comercial del estadio, así como al desarrollo de la plataforma tecnológica del Club. Todo ello genera un retorno económico anual muy significativo. Las inversiones del ejercicio 2018/19 en el estadio corresponden principalmente a las inversiones previas relacionadas con el proyecto de Remodelación del Estadio Santiago Bernabéu, en especial el im-

porte correspondiente al pago al Ayuntamiento de Madrid del impuesto de construcciones y obras (ICIO) derivado de la concesión de la licencia de construcción. Se informa más específicamente de este proyecto en otro apartado de este informe.

- 233 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 los últimos ejercicios es de destacar la gran mejora de las instalaciones conseguida con la construcción de las residencias del primer equipo y de la cantera, un objetivo que el Club ambicionaba desde hacía años, así como con la construcción de un pabellón de entrenamiento de baloncesto y dos nuevos campos de entrenamiento. Asimismo, se culminó en el ejercicio anterior la construcción del nuevo edificio de oficinas, en el que trabajan los distintos departamentos operativos del Club, lo que permite una actividad más integrada y libera espacio en el estadio para su uso en la explotación del mismo.

En conjunto, todas estas inversiones han ido contribuyendo al crecimiento económico, el desarrollo social y los éxitos deportivos del Real Madrid.

INVERSIONES



PROYECTO DE REMODELACIÓN DEL ESTADIO SANTIAGO BERNABÉU

La Junta Directiva del Club adjudicó el pasado 8 de mayo de 2019 el concurso para la ejecución de las obras de remodelación a la empresa FCC Construcción, con un plazo de realización previsto de 39 meses.

La ejecución de las obras se compatibilizará con la celebración de los partidos del calendario deportivo y con el mantenimiento de las actividades habituales del estadio: Tour Bernabéu, tienda oficial, restaurantes, etc.

Para la financiación de las obras, la Junta Directiva del Real Madrid, de acuerdo con la autorización recibida de la Asamblea General Ordinaria de Compromisarios celebrada el 23 de septiembre de 2018, aprobó el pasado 12 de abril de 2019 el cierre de la financiación del proyecto de remodelación, por un importe total de 575 millones de euros, a un plazo de 30 años y un interés fijo de 2,5%.

Esta financiación ha sido estructurada a través de un préstamo con tres tramos de disposición, julio de 2019, julio de 2020 y julio de 2021, que coinciden con las necesidades previstas para el pago de las obras. Dado que la primera disposición del préstamo se producirá en el mes de julio 2019, no está reflejado en el balance de situación al 30 de junio 2019.

El préstamo incluye, además, 3 años de carencia de amortización del principal, lo que hará que el Real Madrid pague una cuota anual fija de 29,5 millones de euros, a partir del 30 de julio de 2023 y hasta su vencimiento el 30 de julio de 2049.

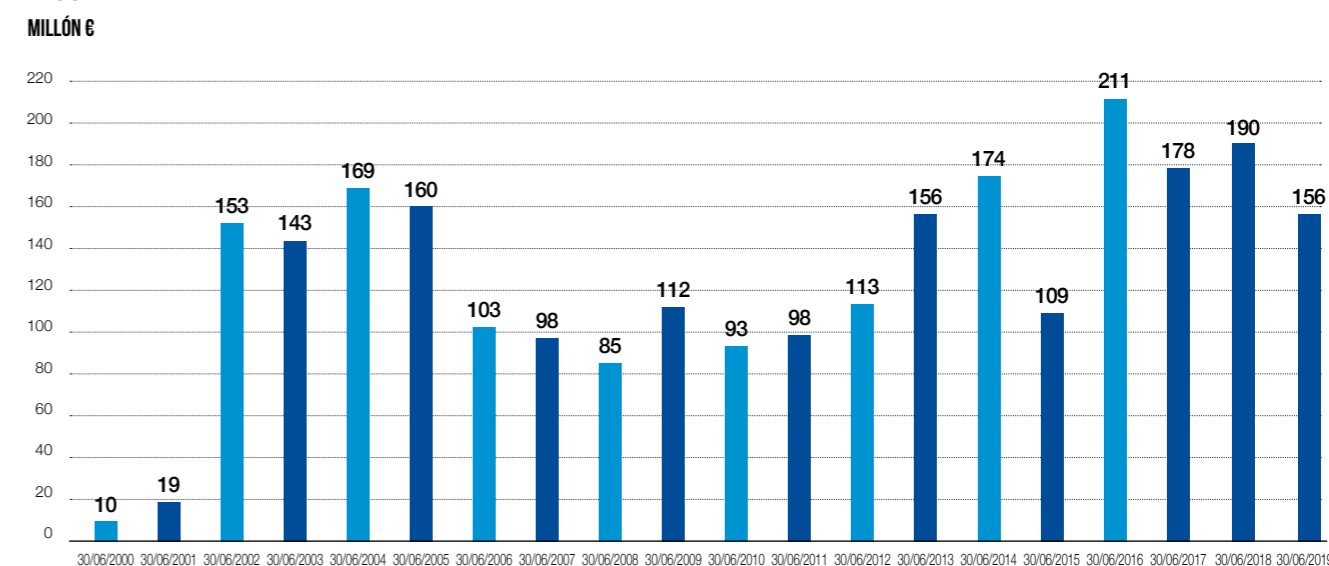
El Real Madrid ha cerrado esta operación sin tener que aportar ningún tipo de garantía hipotecaria o limitación financiera sobre la gestión o el endeudamiento del Club, para que pueda desarrollar su normal actividad sin verse afectado por el pago de las obras.

TESORERÍA

Se ha cerrado el ejercicio con un saldo de tesorería de 156 millones €, gracias al elevado flujo de caja generado en las operaciones y teniendo en cuenta que se han realizado en este ejercicio los pagos debidos a primas por logros deportivos del ejercicio anterior.

Saldo de tesorería que, junto con las disponibilidades financieras, permiten afrontar con holgura los compromisos de pago previstos.

TESORERÍA



FONDO DE MANIOBRA

El Fondo de Maniobra, diferencia entre activo y pasivo circulante, a 30 de junio 2019 se puede descomponer como suma del capital circulante operativo (-267 millones €) más el capital circulante financiero (126 millones €) más una partida de otros (disponible venta, provisiones e impuestos: 81 millones €).

El Fondo de Maniobra del Club es estructuralmente negativo debido a la naturaleza de sus operaciones que se traduce en la existencia de elevados saldos acreedores del capital circulante operativo (entre -120 y -290 millones euros por fichas jugadores, acreedores compras netos de clientes y cobro cuotas socios abonos).

En los últimos años se está materializando un esfuerzo significativo de reducción del saldo del Fondo de Maniobra: se ha reducido desde

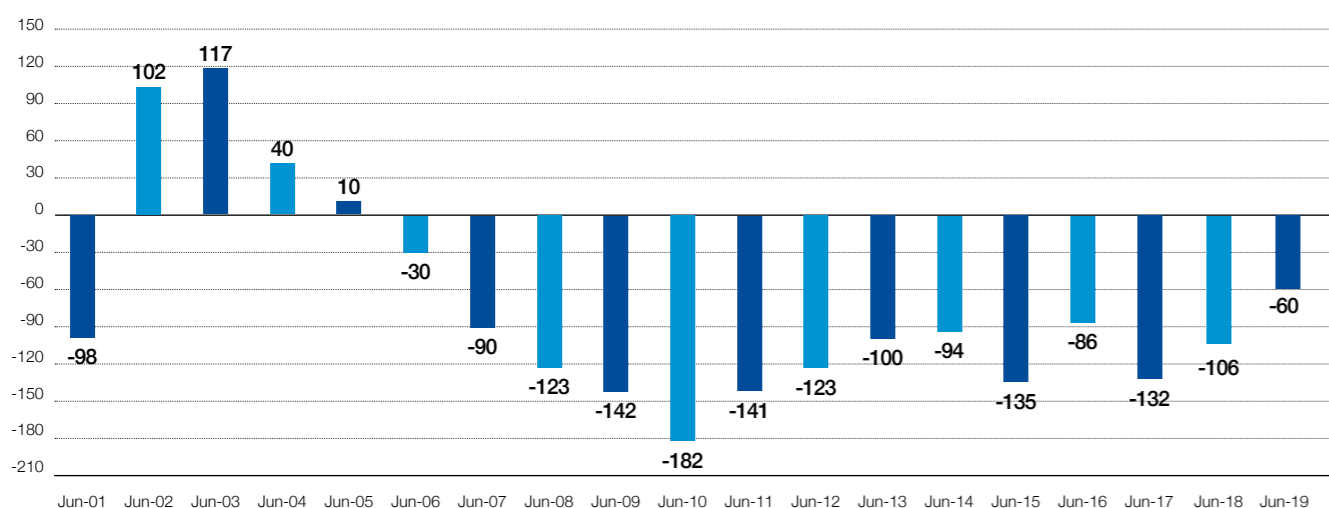
-182 millones € en 2010 hasta -60 millones € a 30 junio 2019, disminución que se acentúa si se considera en términos relativos sobre ingresos: 41% en 2010 frente a 11% en 2019.

El capital circulante operativo acreedor tiene una naturaleza recurrente, es decir se renueva año a año por la dinámica de las operaciones, como se constata en la evolución de los saldos, que mantienen un importe similar a lo largo de los ejercicios, con puntuales oscilaciones derivadas de la dinámica operativa de cada temporada (premios por logros deportivos, etc.).

Estos saldos van a ser renovados y por tanto van a existir por importe similar al cierre del próximo ejercicio, con lo que no constituyen deuda ni representan por tanto un problema de liquidez ni de continuidad de las operaciones.

EVOLUCIÓN FONDO DE MANIOBRA

MILLÓN €



TESORERÍA + INVERSIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO (MILLÓN €)

Año	Saldo (Millón €)
Jun-01	19
Jun-02	153
Jun-03	143
Jun-04	169
Jun-05	160
Jun-06	103
Jun-07	98
Jun-08	85
Jun-09	112
Jun-10	93
Jun-11	98
Jun-12	154
Jun-13	156
Jun-14	174
Jun-15	109
Jun-16	211
Jun-17	178
Jun-18	190
Jun-19	156

Con el elevado volumen de operaciones que realiza el Club en la actualidad, la única manera de compensar el saldo acreedor negativo recurrente del capital circulante operativo sería disponer de un capital circulante financiero enormemente positivo a través de mantener unos saldos enormes de tesorería líquida.

La existencia de saldos de tesorería tan elevados, en relación al tamaño del balance del

Club, no se correspondería, salvo en momentos puntuales para la cobertura de determinadas necesidades, con una adecuada gestión de los recursos en base a los objetivos del Club y sería incompatible con la naturaleza de entidad sin ánimo de lucro del Club que invierte los recursos que genera en su desarrollo deportivo y de instalaciones.

EVOLUCIÓN DEL FONDO DE MANIOBRA

MILLÓN €	30/6/09	30/6/10	30/6/11	30/6/12	30/6/13	30/6/14	30/6/15	30/6/16	30/6/17	30/6/18	30/6/19
Capital Circulante Operativo											
Deudores por operaciones venta + Existencias	32	58	71	66	54	46	57	67	108	103	90
Administraciones Públicas Deudoras Operaciones	4	1	1	1	1	1	7	0	0	0	0
Acreedores por operaciones compra y servicios	-47	-74	-67	-75	-73	-63	-64	-66	-63	-63	-58
Administraciones Públicas Acreedoras Operaciones	-7	-11	-15	-13	-15	-15	-22	-15	-27	-23	-26
Remuneraciones pendientes pago (50% pago ficha, primas)	-50	-56	-71	-93	-82	-114	-104	-144	-197	-208	-149
Ajustes periodificación pasivo/activo: cobros anticipados ejercicio siguiente	-48	-66	-69	-67	-60	-58	-62	-64	-85	-96	-124
Subtotal Operativo	-116	-149	-151	-181	-176	-202	-189	-222	-265	-287	-267
Capital Circulante Financiero											
Tesorería	112	93	98	113	156	174	109	211	178	190	156
Inversiones Financieras a corto plazo	0	0	0	41	0	0	0	0	0	0	0
Deudores por traspasos	13	34	28	21	24	36	58	53	20	52	79
Deuda Bancaria	-24	-48	-7	-43	-26	-16	0	0	0	-10	0
Acreedores por adquisición jugadores y otras inversiones	-146	-115	-92	-74	-76	-91	-111	-131	-70	-55	-108
Subtotal Financiero	-45	-37	27	59	77	103	56	133	128	177	126
Otros											
Activos disponibles venta	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	79
Provisiones	-10	-1	-1	-1	-2	-2	-3	-1	-2	-2	-2
Impuestos	1	4	-17	0	1	7	1	5	7	6	4
Subtotal Otros	20	4	-18	-1	-1	5	-2	4	5	4	81
TOTAL FONDO MANIOBRA	-142	-182	-141	-123	-100	-94	-135	-86	-132	-106	-60

COMPOSICIÓN DEL PASIVO Y DEUDA BRUTA

El pasivo del balance del Club a 30 de junio 2019 suma un importe total de 606 millones € (595 millones € a 30 junio 2018), lo que sumado al patrimonio neto cuyo importe es 533 millones € (494 millones € a 30 junio 2018) da un valor total de balance de 1.138 millones € (1.089 millones € a 30 junio 2018).

El pasivo esta formado por la deuda bruta, los acreedores comerciales (207 millones € a 30 junio 2019, 271 millones € a 30 junio 2018) y

un total de otros pasivos formados por provisiones, periodificaciones e impuestos (224 millones € a 30 junio 2019, 189 millones € a 30 junio 2018).

La Deuda Bruta del Club a 30 de junio 2019, según el plan general de contabilidad, asciende a 174 millones €, del cual 50 millones € deuda bancaria y 124 millones € deuda por inversiones en jugadores e instalaciones (135 millones € el año anterior: bancaria 60, inversiones 75).

PASIVO BALANCE REAL MADRID A 30 JUNIO 2018

MILLÓN €	C. PLAZO	L. PLAZO	TOTAL
Deudas	66	69	135
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	271		271
Pasivos financieros	337	69	406
Provisiones	2	24	26
Impuestos diferidos		16	16
Impuesto corriente	0		0
Administraciones Públicas	23		23
Periodificaciones	99	24	123
Total otros pasivos	124	64	189
TOTAL PASIVO	461	134	595

PASIVO BALANCE REAL MADRID A 30 JUNIO 2019

MILLÓN €	C. PLAZO	L. PLAZO	TOTAL
Deudas	108	66	174
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	207		207
Pasivos financieros	316	66	381
Provisiones	2	14	16
Impuestos diferidos		19	19
Impuesto corriente	0		0
Administraciones Públicas	26		26
Periodificaciones	129	33	163
Total otros pasivos	157	67	224
TOTAL PASIVO	473	133	606

COMPOSICIÓN DEUDA NETA

Se ha analizado en el punto anterior la composición de la deuda bruta.

Ahora bien, la magnitud relevante para el Club es la Deuda Neta porque no tiene ningún sentido hablar de lo que debes si no se descuenta lo que tienes.

Por tanto, para obtener la Deuda Neta hay que descontar a la Deuda Bruta el importe del saldo de dinero en Tesorería, 156 millones € a 30 junio 2019 (190 millones € el año anterior) y el saldo a cobrar a otros clubes por traspasos de jugadores (por un principio elemental de coherencia, dado que en la deuda bruta se incluye lo que se ha de pagar a otros clubes por adquisición de jugadores, y compra/venta de jugadores son dos caras del mismo negocio); este saldo a cobrar por traspasos a 30 de junio 2019 suma un importe de 79 millones € (76 millones € el año anterior) y está incluido en el saldo de “activos financieros” del balance de situación.

El Club incluye en el importe de deuda el saldo de los anticipos a largo plazo pendientes de amortizar; este saldo es 33 millones € a 30 junio 2019 (24 millones € el año anterior).

La Deuda Neta a 30 junio 2019 representa un importe de -27 millones €, es decir, en realidad, es liquidez neta al ser mayor la suma de la tesorería y de los deudores por traspasos que los saldos acreedores por inversiones, deuda bancaria y anticipos (la deuda del año anterior era también liquidez neta por importe de -107 millones €). La deuda neta representa los recursos externos que junto con los Fondos Propios financian el Capital Invertido por el Club para el desarrollo de su actividad. En este caso, al ser la deuda negativa, significa que los Fondos Propios financian más de la totalidad del Capital Invertido.

COMPOSICIÓN DEUDA NETA A 30 JUNIO 2018

MILLÓN €	C. PLAZO	L. PLAZO	TOTAL
Acreedores por adquisición jugadores, obras y recompra derechos	-56	-20	-75
Deudores por traspasos jugadores	52	24	76
Saldo Neto por Inversiones/Traspasos	-3	4	1
Deuda Bancaria	-10	-50	-60
Tesorería	190	0	190
Anticipo de tesorería		-24	-24
Subtotal resto Deuda Neta	180	-74	106
TOTAL DEUDA NETA	177	-70	107

COMPOSICIÓN DEUDA NETA A 30 JUNIO 2019

MILLÓN €	C. PLAZO	L. PLAZO	TOTAL
Acreedores por adquisición jugadores, obras y recompra derechos	-108	-16	-124
Deudores por traspasos jugadores	79	0	79
Saldo Neto por Inversiones/Traspasos	-29	-16	-45
Deuda Bancaria	0	-50	-50
Tesorería	156	0	156
Anticipo de tesorería		-33	-33
Subtotal resto Deuda Neta	156	-83	73
TOTAL DEUDA NETA	126	-99	27

BALANCE DE GESTIÓN

MILLÓN €	30/06/2018	30/06/2019
Jugadores, Instalaciones y Otro Inmovilizado	698	786
Provisiones y Otros	-23	-13
Capital Circulante Operativo Neto	-287	-267
TOTAL CAPITAL INVERTIDO NETO	387	506
PATRIMONIO NETO	494	533
DEUDA NETA	-107	-27
TOTAL FUENTES FINANCIACIÓN	387	506

SIN DEUDA NETA

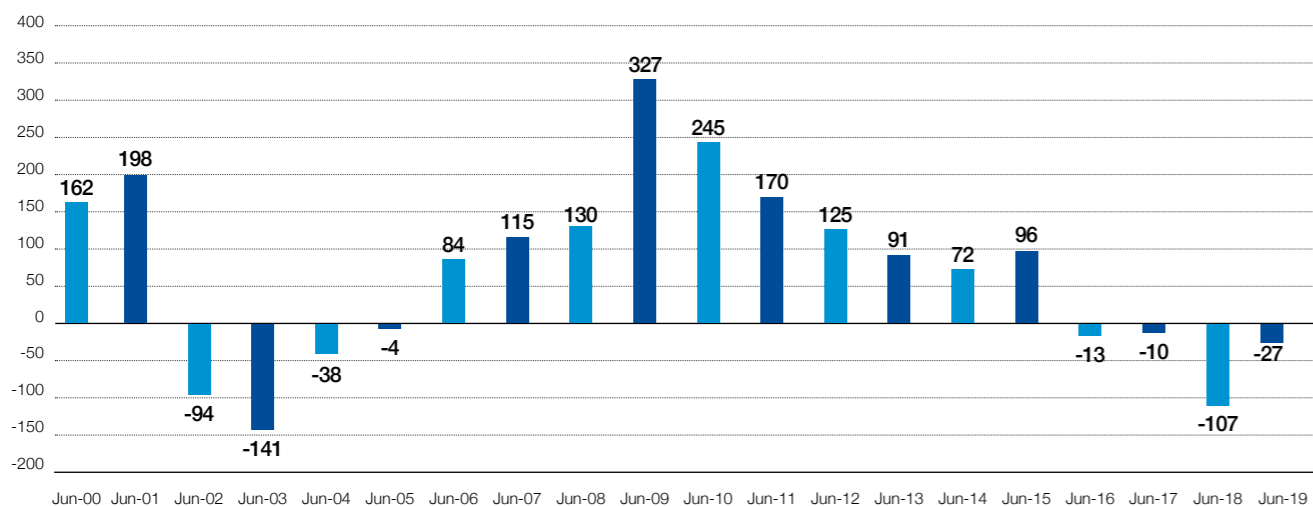
La Deuda Neta del Club se ha situado en un valor de -27 millones € a 30 junio 2019. Este importe representa, en realidad, no una deuda sino una posición de liquidez neta, al ser mayor la suma de la tesorería y de los deudores por traspasos que los saldos acreedores por inversiones, deuda bancaria y anticipos. Es el cuarto año consecutivo que el Club tiene una deuda neta negativa, es decir, disfruta de una posición de liquidez neta.

El Club ha realizado desde junio 2009 un esfuerzo intenso y sostenido de reducción de deuda.

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: 176 millones €), se obtiene el ratio Deuda/EBITDA, uno de los más utilizados indicadores de solvencia, que se sitúa en un valor de 0,0 a 30 junio 2019, un valor que representa máxima calidad crediticia para las entidades financieras.

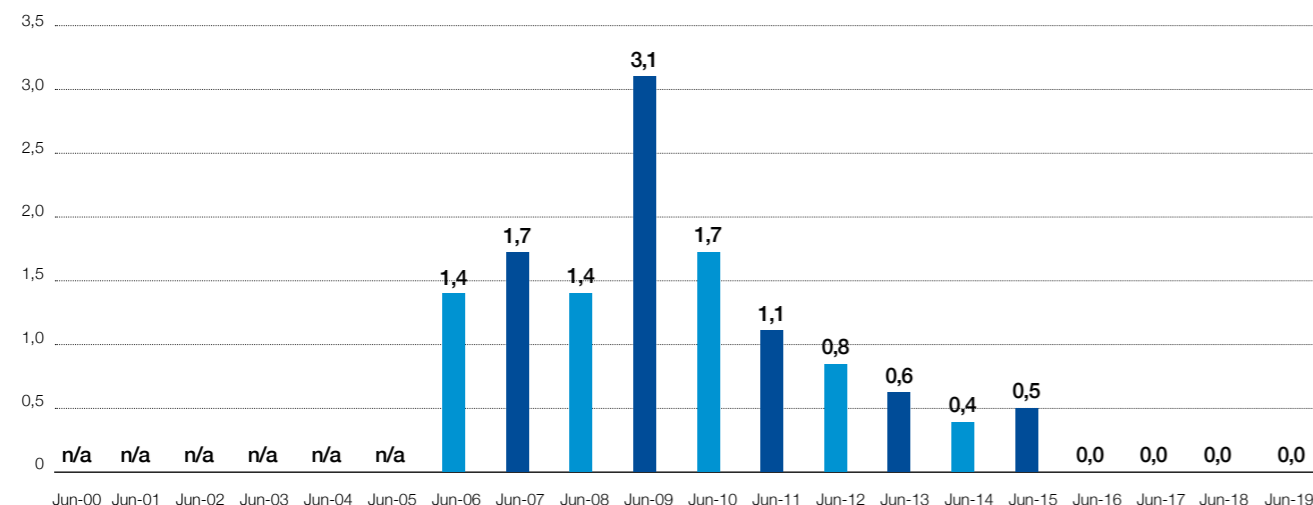
DEUDA NETA

MILLÓN €



Deuda Neta : Deuda Bancaria + Acreedores/Deudores adquisición/traspaso activos – Tesorería.
Signo negativo significa posición de liquidez neta. Se incluye también como deuda el saldo de los anticipos a largo plazo.

RATIO DEUDA NETA/EBITDA



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 financian las necesidades del Club para el desarrollo de sus actividades.

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 (y eventuales efectos por actualización de balances).

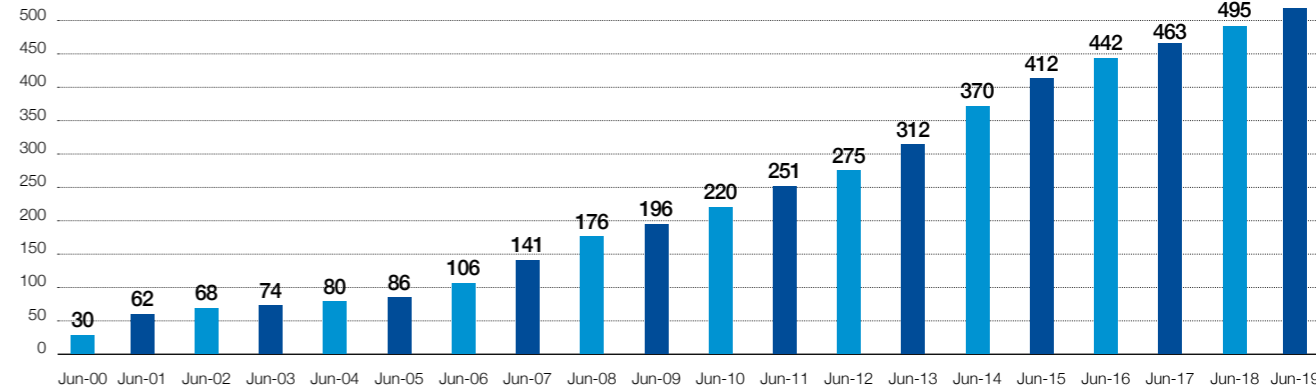
Como consecuencia de los beneficios obtenidos, el Club ha ido incrementando año a año el valor de su patrimonio neto hasta alcanzar al 30 de junio 2019 un valor de 533 millones €, 38 millones € superior al ejercicio anterior (beneficio neto del ejercicio).

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 que por recursos ajenos. Se utiliza así el ratio deuda neta/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 situarse en un valor de -0,0 a 30 de junio 2019: el valor de la deuda neta supone un 0% del valor del patrimonio neto, lo que representa una situación de máxima solvencia y autonomía financiera.

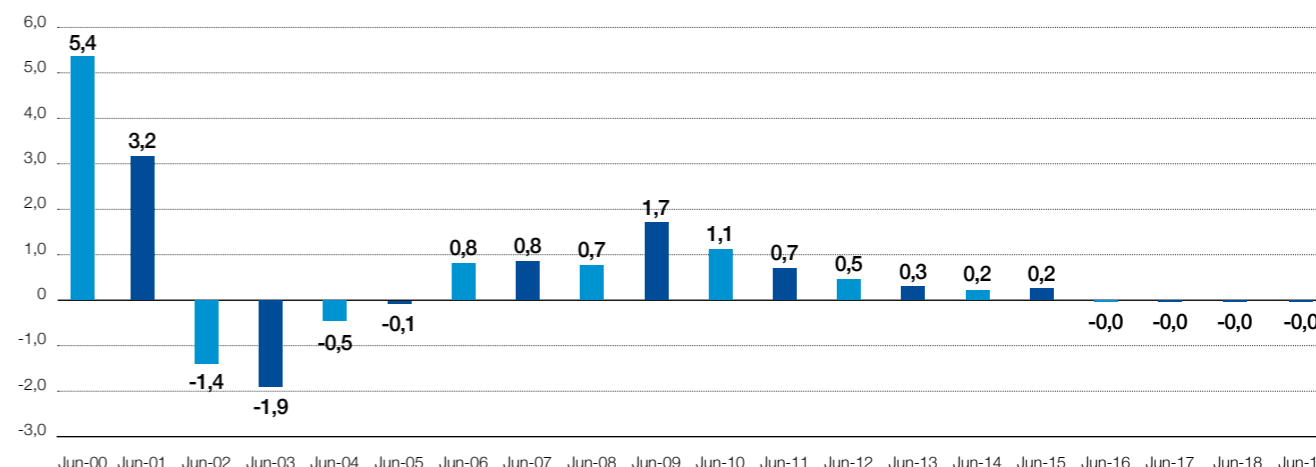
PATRIMONIO NETO

MILLÓN €



RATIO DEUDA NETA/PATRIMONIO NETO

Deuda Neta : Deuda Bancaria + Acreedores/Deudores adquisición/traspaso activos – Tesorería
Signo negativo significa posición de liquidez neta. Se incluye también como deuda el saldo de los anticipos a largo plazo.



BALANCE DE SITUACIÓN

ACTIVO

MILES €	30/06/2019	30/06/2018
Inmovilizaciones inmateriales deportivas	310.903	316.787
Otras inmovilizaciones inmateriales	4.042	7.479
Inmovilizaciones materiales	350.343	341.215
Inversiones inmobiliarias	11.552	11.920
Deudores por traspasos de jugadores a largo plazo	56	23.812
Activos por impuesto diferido	19.111	13.043
Otro inmovilizado financiero	29.769	20.301
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	725.776	734.557
Activos mantenidos para la venta	78.993	
Existencias	5.570	3.671
Deudores por traspasos de jugadores a corto plazo	78.802	52.305
Deudores por ingresos de explotación	84.759	98.976
Activos por Impuesto Corriente	3.881	5.743
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	155.706	190.109
Periodificaciones a corto plazo	4.956	3.664
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	412.607	354.468
TOTAL ACTIVO	1.138.383	1.089.025

PASIVO Y PATRIMONIO NETO

MILES €	30/06/2019	30/06/2018
Fondo Social y Reservas	490.086	458.912
Resultado Ejercicio	38.394	31.174
FONDOS PROPIOS	528.480	490.086
Subvenciones recibidas	4.276	4.420
PATRIMONIO NETO	532.756	494.506
Provisiones riesgos y gastos	14.293	23.906
Deudas con entidades de crédito	49.693	49.793
Acreedores a largo plazo por adquisición jugadores	15.279	17.444
Acreedores a largo plazo por obras Estadio y Ciudad Real Madrid	0	1.229
Acreedores por recompra de derechos/otros	924	902
Pasivos por impuesto diferido	19.390	16.230
Periodificaciones largo plazo	33.289	24.227
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	132.868	133.731
Provisiones riesgos y gastos	2.163	1.920
Deudas con entidades de crédito	94	10.151
Acreedores a corto plazo por adquisición jugadores	100.608	38.307
Acreedores a corto plazo por obras Estadio y Ciudad Real Madrid	7.478	17.138
Acreedores a corto plazo por recompra derechos	64	60
Acreedores a corto plazo por compras, servicios, y Hacienda por operaciones	83.477	86.237
Acreedores a corto plazo (remuneraciones pendientes de pago)	149.497	207.760
Periodificaciones a corto plazo	129.378	99.215
TOTAL PASIVO CORRIENTE	472.759	460.788
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	1.138.383	1.089.025

El valor del Activo/Pasivo a 30 de junio 2019 es de 1.138 millones €, una cifra 49 millones € superior al ejercicio anterior.

En el lado del activo, es de destacar: Disminuye en -6 millones € el valor contable del inmovilizado de jugadores como resultante neta del importe de inversión menos la disminución por amortización, bajas, deterioro y traspaso a disponible venta. El valor del inmovilizado material aumenta 9 millones € debido especialmente a las inversiones previas del proyecto de remodelación del estadio. La partida de otro inmovilizado financiero aumenta en 9 millones € debido a pagos salariales cuyo devengo como gasto se realiza a largo plazo. El importe de deudores por traspaso de jugadores, corto más largo plazo, aumenta 3 millones €. La partida de activos disponibles para venta aumenta 79 millones € por la reclasificación realizada desde inmovilizado jugadores. El saldo de tesorería disminuye -34 millones € debido fundamentalmente al pago en este ejercicio de las primas por logros deportivos del ejercicio anterior.

En el lado del pasivo, es de destacar: La deuda bancaria se ha reducido en -10 millones €. Los saldos acreedores por inversiones pendientes de pago han aumentado en 49 millones € como consecuencia de las inversiones realizadas. El saldo de remuneraciones pendientes de pago ha disminuido en -58 millones € como resultante del pago en este ejercicio de las primas por logros deportivos de la temporada anterior. El saldo de provisiones más periodificaciones a largo plazo se mantiene prácticamente constante. El Patrimonio Neto se sitúa al cierre del ejercicio en un valor de 533 millones €, 38 millones € superior al año anterior (beneficio neto obtenido en el ejercicio).

OTRA INFORMACIÓN DE GESTIÓN

USO DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS

El Club ha establecido una serie de procedimientos y controles que permiten identificar, medir y gestionar los riesgos derivados de la actividad con instrumentos financieros. La actividad con instrumentos financieros expone al Club al riesgo de crédito, de mercado y de liquidez.

RIESGO DE CRÉDITO

Se produce por la posible pérdida causada por el incumplimiento de las obligaciones contractuales de los clientes y otros deudores del Club, es decir, por la posibilidad de no recuperar los activos financieros por el importe contabilizado y en el plazo establecido.

En cuanto a créditos comerciales, el Club tiene establecido un procedimiento para medir, gestionar y controlar los riesgos derivados de cada uno de sus créditos. El procedimiento abarca tanto la medición del riesgo y autorización inicial, así como el seguimiento y control posterior. El Club realiza un análisis y seguimiento mensual desde los distintos departamentos al objeto de identificar situaciones de riesgo y retrasos en los cobros para tomar las medidas adecuadas, incluidas las legales, que permitan recuperar los saldos vencidos a la mayor brevedad posible. En muchos casos para garantizar el cobro de los saldos deudores se solicita a los clientes las fianzas y garantías correspondientes. La resultante de todas estas medidas es que las pérdidas por insolvencia comercial en que incurre el Club suponen un importe muy poco significativo en relación al volumen de ingresos anual que obtiene el Club.

En cuanto a deudores financieros, las políticas de inversión del Club establecen que las inversiones financieras deben realizarse conforme a las siguientes pautas: Se deben realizar con entidades financieras domiciliadas en Espa-

ña y de reconocida solvencia y liquidez. Los productos en los que se pueden invertir son depósitos bancarios, repos, pagarés comerciales emitidos por entidades financieras de reconocida solvencia, cuentas remuneradas y productos financieros de similar perfil. De forma específica, no están permitidos productos estructurados de naturaleza especulativa o donde la contraparte no aparece de forma clara y explícita. Las inversiones deben estar diversificadas de forma que el riesgo no se encuentre concentrado de forma significativa en ninguna entidad. Las inversiones en activos financieros corrientes se hacen en activos líquidos con vencimiento no superior a tres meses o bien con compromiso de recompra o mercado secundario que garantice su liquidez inmediata en caso necesario. El cumplimiento de estos requisitos minimiza los riesgos de inversión de modo que el Club no ha sufrido deterioro por ninguna inversión financiera desde el año 2000 que se contempla en este informe de gestión como año inicial de referencia para analizar la evolución económico-financiera del Club.

RIESGO DE MERCADO

Se trata del riesgo de tipo de interés provocado por la incertidumbre sobre la evolución futura de los mercados financieros y de los tipos de interés con el consiguiente posible impacto negativo sobre los resultados y los flujos de efectivo del Club. Como se ha informado en otros apartados de este informe de gestión, el Club aplica una política de endeudamiento muy prudente e instrumenta sus operaciones con tipos de interés variables referenciados a Euribor más un pequeño diferencial. De este modo, la carga de intereses anual asumida en cuenta de resultados es muy poco significativa (menos del 1% del EBITDA) y por tanto el riesgo ante una posible subida de tipos de interés es muy poco relevante. Por ello, y considerando los costes que su uso puede implicar, el Club no emplea ningún derivado como instrumento de cobertura del riesgo de interés.

RIESGO DE LIQUIDEZ

Se produce por la posibilidad de que el Club no pueda disponer de fondos líquidos, o acceder a ellos, en la cuantía suficiente y al coste adecuado, para hacer frente en todo momento a sus obligaciones de pago. Para hacer frente a este riesgo, el objetivo del Club es mantener las disponibilidades líquidas necesarias para el desarrollo de su actividad operativa y para la realización de las inversiones que se decidan en cada momento. En este sentido, al 30 de junio 2019 el Club disponía de un saldo de tesorería de 156 millones de euros así como pólizas de crédito no dispuestas por un importe de 285 millones de euros a un tipo de interés variable muy competitivo, de las cuales, caso de utilizarse, todas tendrían un vencimiento a largo plazo.

Con estas disponibilidades, más los flujos de caja que genera regularmente el Club en su actividad operativa, el Club puede hacer frente holgadamente a todos sus compromisos de pago así como disponer de flexibilidad para la toma de decisiones sobre eventuales nuevas inversiones.

OTRA INFORMACIÓN DE GESTIÓN

PERÍODO MEDIO DE PAGO A PROVEEDORES

El período medio de pago a proveedores del Club durante la temporada 2018/19 ha sido de 57 días, inferior al máximo legal establecido en la Ley 15/2010 de 5 de julio.

PERSONAL

Durante el ejercicio 2018/19, el número medio de personas empleadas en el Club ha sido de 814 (795 el ejercicio anterior), del cual 410 (407 el ejercicio anterior) corresponden a jugadores y técnicos.

A 30 de junio 2019 la plantilla de personal del Club era de 817 personas (811 a 30 junio 2018), del cual 404 (417 a 30 junio 2018) corresponden a jugadores y técnicos.

INFORMACIÓN MEDIOAMBIENTAL

Dada la actividad a la que se dedica el Club, no existen responsabilidades, gastos, activos, ni provisiones y contingencias de naturaleza medioambiental que pudieran ser significativos en relación con el patrimonio, la situación financiera y los resultados.

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

INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN

Considerando la naturaleza de las operaciones del Club, la actividad más relevante en este ámbito ha sido el diseño, desarrollo y puesta en marcha de la plataforma tecnológica que va a soportar el desarrollo de la actividad digital del Club.

ACCIONES PROPIAS

Al ser el Club una asociación deportiva no existen acciones y por tanto no existe autocartera.

HECHOS SIGNIFICATIVOS POSTERIORES AL CIERRE DEL EJERCICIO

Los hechos posteriores más significativos que se han producido entre el cierre del periodo y la formulación de las cuentas anuales y del informe de gestión son los siguientes:

- Adquisición de derechos de traspaso de jugadores por un importe aproximado de 274.000 miles de euros.
- Ventas, cesiones o participación en transacciones entre terceros de derechos de traspaso de jugadores por importe aproximado de 112.000 miles de euros.

No existen otros hechos posteriores significativos que se hayan producido entre el cierre del periodo y la formulación de las presentes cuentas anuales que no se encuentren recogidos en la presente Memoria.

EVOLUCIÓN PREVISIBLE

En el ámbito deportivo la entidad pretende continuar reforzando y desarrollando su modelo deportivo dirigido a seguir logrando los éxitos deportivos en fútbol y baloncesto que han distinguido al Club a lo largo de su historia y en particular en los últimos 6 años. Todo ello ha de ser soportado por un modelo económico que persigue un crecimiento auto sostenible donde a través de un esfuerzo combinado de crecimiento/diversificación de ingresos y de contención de costes, se obtenga una rentabilidad y una estructura financiera cuya solvencia permita al Club afrontar las inversiones necesarias para el desarrollo de su actividad. Destaca asimismo el inicio en el ejercicio 2019/20 de las obras para el proyecto de remodelación del estadio, que se compatibilizarán con la celebración de los partidos del calendario deportivo y con el mantenimiento de las actividades habituales del estadio