

INFORME DE GESTIÓN

Correspondiente al ejercicio anual terminado el 30 de junio de 2021.

A continuación se presenta el informe de gestión del Real Madrid Club de Fútbol que incluye la evolución de resultados del ejercicio 2020-2021.



Los efectos de la crisis sanitaria provocada por el COVID-19, que empezaron en marzo del ejercicio pasado, se han extendido durante todo el ejercicio 2020/21, en el que todos los partidos se han debido celebrar a puerta cerrada. Ello ha provocado una pérdida de ingresos en todas las líneas de negocio, fundamentalmente en el estadio, al no haber ingresos por asistencia a partidos, pero también en los derechos de televisión, tanto de la Liga como de la UEFA, y en las actividades comerciales, tanto en la explotación de instalaciones como en las ventas en tiendas y el patrocinio.

Con respecto a la situación previa a la pandemia, la pérdida de ingresos que ha sufrido el Club en sus líneas de negocio desde marzo 2020 hasta 30 junio 2021, es cercana a los 300 millones €, a lo que habría que añadir la pérdida de nuevos ingresos que se hubieran podido conseguir de no haber existido la pandemia.

Esta pérdida de ingresos solo ha podido ser compensada por el Club a través de la ejecución de intensas medidas de ahorro de gasto en todas las áreas:

- Plan de ahorro de gasto en jugadores: en 2020/21 no ha habido adquisiciones y se han llevado a cabo bajas de jugadores, con el consiguiente impacto tanto en plusvalías de traspaso como en ahorro de gastos.
- Reducción gasto salarial: tanto en 2019/20 como en 2020/21, miembros de las primeras plantillas de fútbol y baloncesto y los principales ejecutivos de las distintas direcciones han acordado rebajar voluntariamente su retribución anual en un 10%.
- Plan de ahorro de gastos operativos: además de la reducción de gasto por menores

costes asociados a la pérdida de ingresos, el Club ha ejecutado, a lo largo de estos quince meses de pandemia, un plan de ahorro de gastos relativo a las distintas actividades y servicios contratados, gracias al cual se ha obtenido una reducción de gasto adicional equivalente a casi el 25% del gasto total anual previo a la pandemia.

Tanto en 2019/20 (177 millones €) como en 2020/21 (180 millones €), el Club ha obtenido un EBITDA superior al logrado en 2018/19 (176 millones €) antes de la pandemia, a pesar de la pérdida de ingresos cercana a los 300 millones € sufrida en ambos ejercicios por el efecto del COVID-19, lo que es una muestra de la eficiencia operativa del Club así como de su capacidad de respuesta para adoptar medidas de ahorro que mitiguen dichas pérdidas.

Tras las medidas de ahorro adoptadas para compensar la pérdida de ingresos provocada por la crisis sanitaria, el Club cierra el ejercicio económico 2020/21 con un beneficio de 874 mil € después de impuestos, al igual que ya cerró con un beneficio de 313 mil € el ejercicio 2019/20. De este modo, el Club va a ser uno de los pocos grandes clubes de Europa que no incurra en pérdidas en estos dos ejercicios, dado que, según un estudio de UEFA, las pérdidas operativas acumuladas por los clubes europeos entre 2019/20 y 2020/21 se acercarán a los 6.000 millones €.

Al haber obtenido beneficios tanto en 2019/20 como en 2020/21, a pesar de los efectos de la pandemia, el Club ha conseguido incrementar ligeramente el valor del patrimonio neto con respecto a la situación a junio 2019 antes de la pandemia, de modo que, a 30 de junio 2021, el patrimonio neto se sitúa en un valor de 534 millones €.

Para compensar el impacto en tesorería de la pérdida de ingresos provocada por efecto del COVID-19, el Club obtuvo en abril de 2020 nueva financiación bancaria en un importe de 205 millones €, del cual 155 millones € corresponden a cuatro préstamos con 1 año de carencia y vencimiento a 5 años y 50 millones € a una póliza de crédito con vencimiento a 3 años. Las operaciones se formalizaron de manera independiente con las cinco entidades bancarias nacionales con las que opera el Club y están avaladas en un 70% de su importe por el Instituto de Crédito oficial (ICO), dentro de la línea aprobada por el Gobierno para facilitar la liquidez de las empresas. Durante el ejercicio 2020/21, y conforme al RDL 34/2020 de 17 de noviembre, el Club ha ampliado en 1 año el plazo de carencia y vencimiento de los préstamos.

El Club cierra el ejercicio 2020/21 con un saldo de tesorería a 30 de junio 2021 de 122 millones €, excluido el proyecto de remodelación del estadio.

Se ha alcanzado este saldo tras amortizar durante el ejercicio 2020/21 un préstamo bancario de 50 M€ y sin necesidad de disponer ningún saldo de póliza de crédito.

La pérdida de ingresos provocada por el COVID-19, con el consiguiente impacto en menor tesorería, ha sido compensada por el Club a través de las medidas de ahorro y de la formalización en abril 2020 de los préstamos bancarios de 155 millones € a largo plazo antes indicados.

El Club tiene a 30 de junio 2021 pólizas de crédito sin disponer por importe de 361 millones €, lo que unido a la tesorería, permite afrontar con holgura los compromisos de pago previstos.

La Deuda Neta a 30 junio 2021, excluido el proyecto de remodelación del estadio, representa un importe de 46 millones €, frente a 241 millones el ejercicio anterior, lo que significa que, durante el ejercicio 2020/21, el Club ha reducido su deuda neta en 195 millones €.

Con respecto a la situación previa a la pandemia (30 de junio 2019: posición de liquidez neta de 27 millones €), la deuda neta a 30 de junio 2021 es 73 millones € superior, lo que pone de manifiesto que el Club ha logrado compensar, a través de las medidas de ahorro ejecutadas, la mayor parte de la pérdida de ingresos cercana a los 300 millones € provocada por la pandemia y su consiguiente impacto en menor tesorería y por tanto mayor deuda neta.

La ratio Deuda/EBITDA se sitúa en un valor de 0,3.

Todos estos datos ponen de manifiesto la robusta situación patrimonial y elevada solvencia que mantiene el Club a pesar de la pandemia.

PERSPECTIVAS 2021/22

Con respecto al próximo ejercicio, la previsión es que vuelva la asistencia de público a los estadios, si bien aún no se conoce qué porcentaje del aforo se podrá utilizar a lo largo de la temporada.

En cuanto a la situación económica, las previsiones actuales indican que la recuperación de la situación previa a la pandemia no será inmediata. En este contexto, el Club continuará en el esfuerzo de contención de gasto realizado hasta el momento.

INGRESOS DE EXPLOTACIÓN

(antes de enajenación de inmovilizado)

Los Ingresos de Explotación del ejercicio 2020/21, cuyos doce meses han estado afectados por la crisis sanitaria del COVID-19, han alcanzado la cifra de 653 millones €, en tanto que en 2019/20, que se vio afectado en los últimos 3,5 meses del ejercicio, se registraron ingresos de 715 millones €.

Con respecto a la situación previa a la pandemia, la pérdida de ingresos que ha sufrido el Club en sus líneas de negocio desde marzo 2020 hasta 30 junio 2021, es cercana a los 300 millones €, a lo que habría que añadir la pérdida de nuevos ingresos que se hubieran podido conseguir de no haber existido la pandemia.

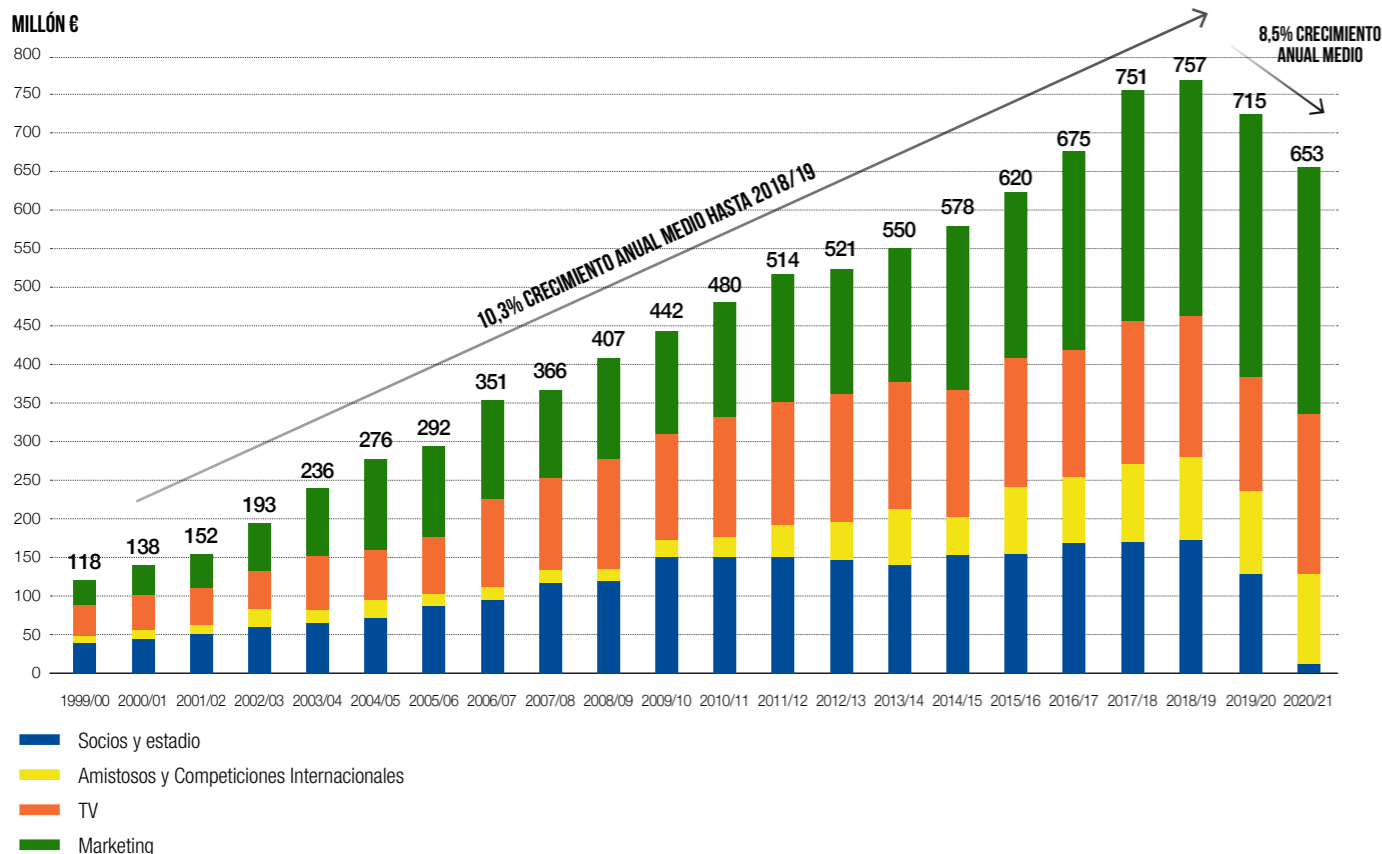
Estos ingresos son los derivados de las líneas de negocio del Club: estadio, amistosos y competiciones internacionales, televisión y marketing. No incluyen los ingresos obtenidos por los traspasos de jugadores cuyo resultado se refleja en otra partida de la cuenta de resultados de explotación denominada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

En relación a los ingresos de socios y abonos, en 2020/21 por efecto del COVID-19 no ha habido ingresos por abonos pues solo se han cobrado las cuotas de socios, en tanto que en 2019/20 el Club procedió a la devolución del 25% del importe anual de las cuotas al suspenderse la asistencia a los estadios desde mediados de marzo. De este modo, la contribución de los socios, tanto por la cuota como por los abonos, representa en 2020/21 un 1,3% de la cifra total de ingresos, frente a 6,1% en 2019/20 (en el año 2000 representaba un 16,5%, en 2009 un 9,7% y en 2018/19 un 7,2%).

Durante el período 2000–2019, antes de la pandemia, los ingresos habían crecido a un ritmo medio anual del 10,3%. Por efecto de la pandemia y las pérdidas de ingreso que ha causado en 2019/20 y 2020/21, el ritmo de crecimiento medio 2000-2021 se ha reducido al 8,5%.

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, salvada la situación coyuntural de este ejercicio atípico por el COVID-19, en torno a un tercio del total por parte de cada una de las tres grandes áreas (estadio, televisión y marketing).

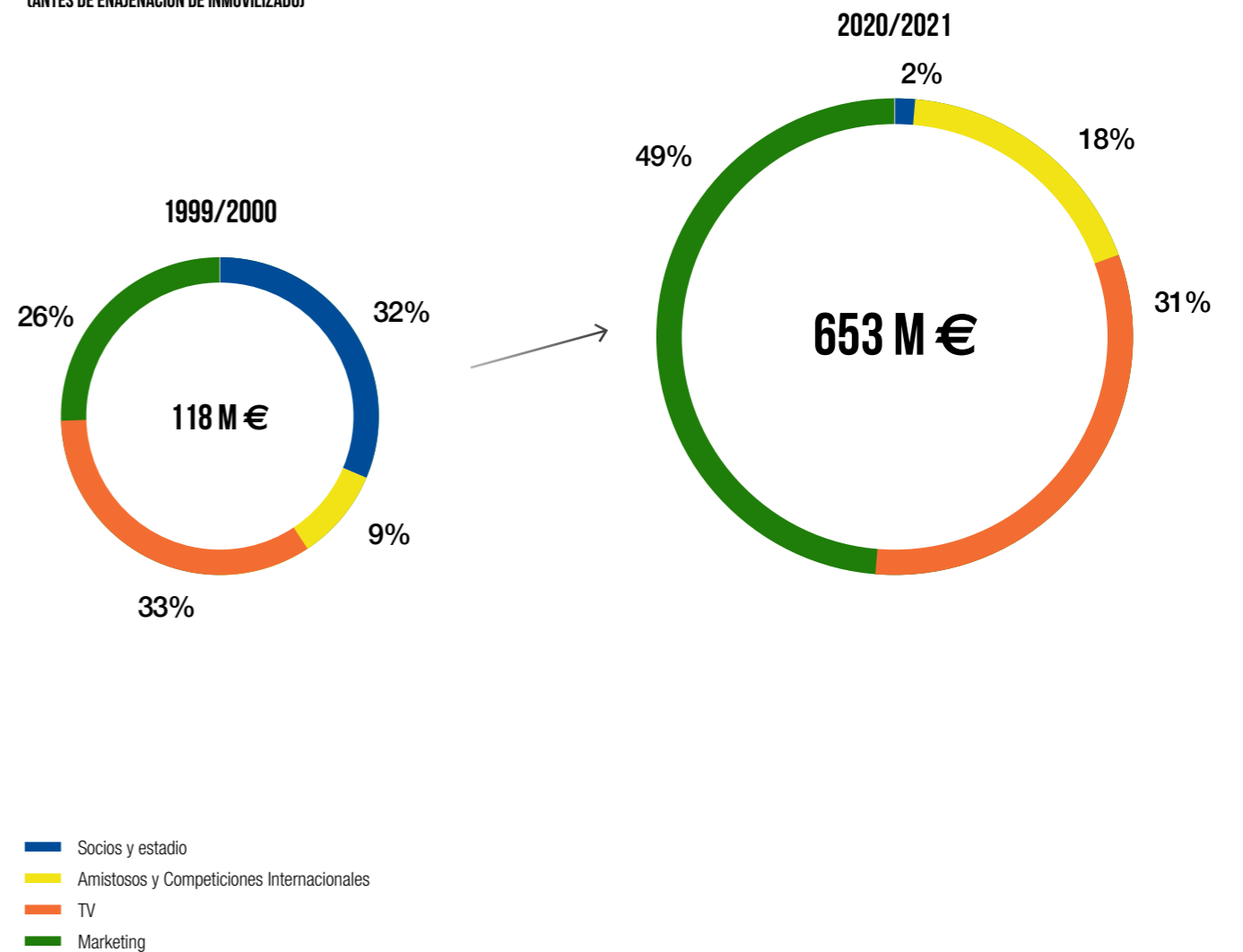
De manera paulatina, el Club está reduciendo el peso relativo de los ingresos de televisión

(Liga y Liga de Campeones) mientras va aumentando el del resto de ingresos.

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.

COMPOSICIÓN DE INGRESOS DE EXPLOTACIÓN (ANTES DE ENAJENACIÓN DE INMOVILIZADO)

(ANTES DE ENAJENACIÓN DE INMOVILIZADO)

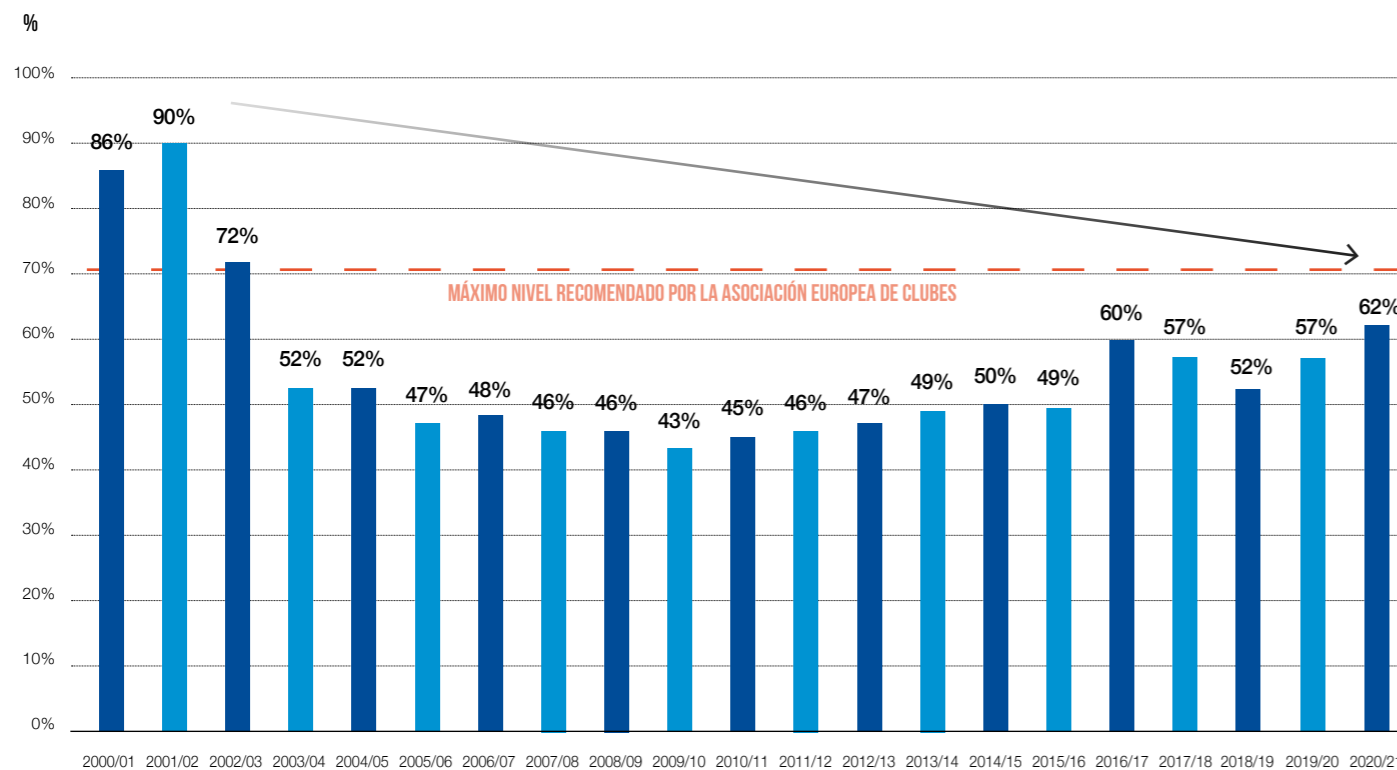


GASTOS DE PERSONAL SOBRE INGRESOS DE EXPLOTACIÓN: RATIO DE EFICIENCIA

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 2020/21 se ha situado en un 62% (57% en 2019/20). Considerando el efecto del COVID-19 en pérdida de ingresos, tanto en 2019/20 como en 2020/21, sería 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 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 y una vez incluido el resultado por traspaso de jugadores y otro inmovilizado.

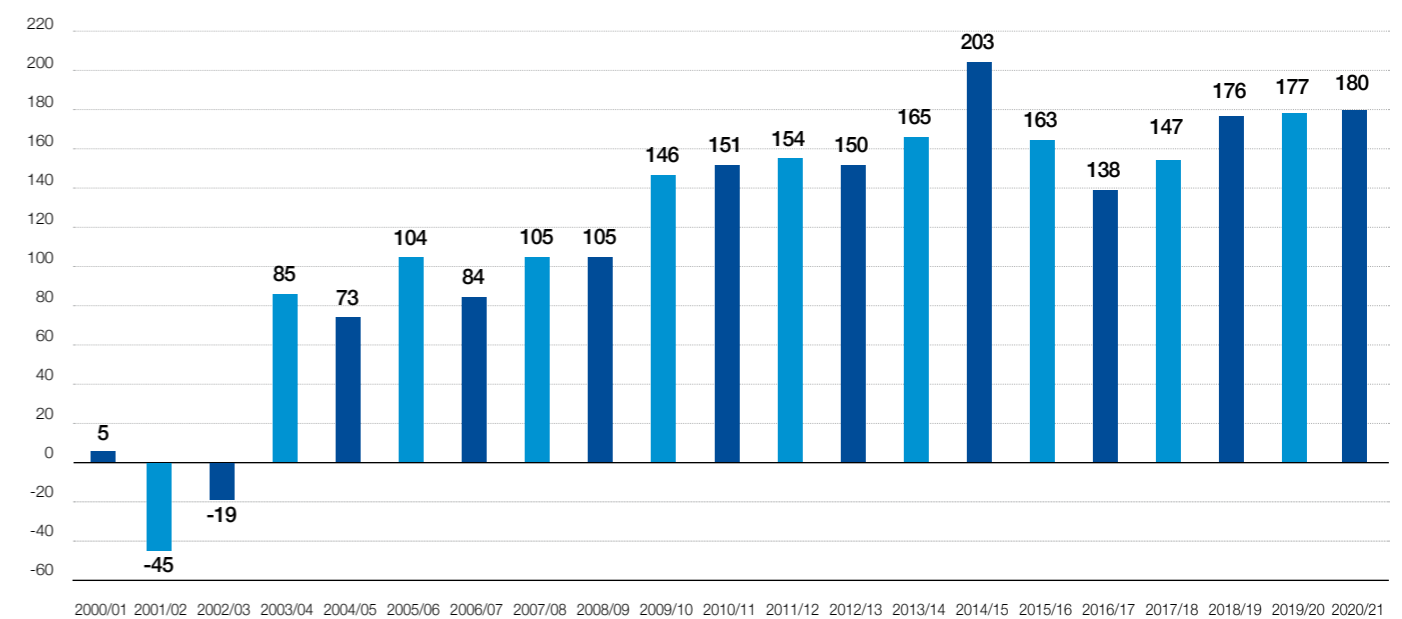
La actividad de traspaso de jugadores en los clubes de fútbol no es algo excepcional sino, por el contrario, es una actividad de la gestión ordinaria del Club necesaria para permitir la renovación de la plantilla, que genera unos beneficios que permiten autofinanciar en parte el coste de las nuevas incorporaciones. En este sentido, en el ejercicio 2020/21 se han realizado beneficios por enajenación de jugadores por un importe de 122 millones € neto de ajustes valorativos (127 millones € en 2019/20),

En el ejercicio 2020/21 se ha obtenido un EBITDA de 180 millones € (177 M€ en 2019/20). Tanto en 2019/20 como en 2020/21 se ha obtenido un EBITDA superior al logrado en 2018/19 antes de la pandemia, a pesar de la pérdida de ingresos cercana a los 300 millones € sufrida en ambos ejercicios por el efecto del COVID-19, lo que es una muestra de la eficiencia operativa del Club así como de su capacidad de respuesta para adoptar medidas de ahorro que mitiguen dichas pérdidas.

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

Los Ingresos de Explotación del ejercicio 2020/21, cuyos doce meses han estado afectados por la crisis sanitaria del COVID-19, han alcanzado la cifra de 653 millones €, en tanto que en 2019/20, que se vio afectado en los últimos 3,5 meses del ejercicio, se registraron ingresos de 715 millones €.

Con respecto a la situación previa a la pandemia, la pérdida de ingresos que ha sufrido el Club en sus líneas de negocio desde marzo 2020 hasta 30 junio 2021, es cercana a los 300 millones €, a lo que habría que añadir la pérdida de nuevos ingresos que se hubieran podido conseguir de no haber existido la pandemia.

En el ejercicio 2020/21 se ha obtenido un EBITDA de 180 millones € (177 M€ en 2019/20). Tanto en 2019/20 como en 2020/21 se ha obtenido un EBITDA superior al logrado en 2018/19 antes de la pandemia, a pesar de la pérdida de ingresos sufrida en ambos ejercicios por el efecto del COVID-19, lo que es una muestra de la eficiencia operativa del Club así como de su

capacidad de respuesta para adoptar medidas de ahorro que mitiguen dichas pérdidas.

Se obtiene un beneficio de 0,9 millones € (beneficio de 0,3 millones € en 2019/20) tras considerar el gasto en amortizaciones, el resultado financiero y el gasto por impuesto de sociedades.

Tras las medidas de ahorro adoptadas para compensar la pérdida de ingresos provocado por la crisis sanitaria, el Club cierra el ejercicio económico 2020/21 con beneficio, al igual que ya se cerró con beneficio el ejercicio 2019/20. De este modo, el Club va a ser uno de los pocos grandes clubes de Europa que no incurra en pérdidas en estos dos ejercicios, dado que, según un estudio de UEFA, las pérdidas operativas acumuladas por los clubes europeos entre 2019/20 y 2020/21 se acercarán a los 6.000 millones €.

El Club mantiene así los resultados positivos logrados en los últimos 20 años, que le han permitido acumular un patrimonio neto de 534 millones € a 30 de junio 2021.

CUENTA DE RESULTADOS PRINCIPALES MAGNITUDES

MILLÓN €	2019/2020	2020/2021
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	715	653
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN antes de amortización (EBITDA)	177	180
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS	0,3	0,9

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

La contribución directa del Real Madrid durante el ejercicio 2020/21 a los ingresos fiscales del Estado y entes locales así como a la Seguridad Social ha sido un importe de 242,9 millones €. El desglose por partidas es el siguiente:

181,6 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 28% de la cifra de negocios del Club; es decir, por cada 100 euros ingresados, el Real Madrid destina 28 euros a pagos de impuestos y cuotas a la Seguridad Social.

61,3 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 2021, como siempre, completamente al corriente de pago de todas sus obligaciones fiscales.

BALANCE FISCAL

IMPORTES INGRESADOS EN EL EJERCICIO 2020/2021	MILES €
IRPF e IRNR (retenciones trabajo personal e imagen)	178.930
IMPUESTO DE SOCIEDADES	-12.885
IBI y otros impuestos locales	5.126
CUOTAS SEGURIDAD SOCIAL (cuota empresa)	8.564
CUOTAS SEGURIDAD SOCIAL (cuota trabajador)	1.862
TOTAL COSTE POR PAGO IMPUESTOS Y SEGURIDAD SOCIAL	181.598
% S/CIFRA DE NEGOCIOS	28%
SALDO NETO DE IVA INGRESADO EN HACIENDA	61.311
TOTAL CONTRIBUCIÓN REAL MADRID A INGRESOS FISCALES Y SEGURIDAD SOCIAL	242.909

INVERSIONES (EXCLUIDO PROYECTO REMODELACIÓN ESTADIO)

En el ejercicio 2020/21 el Club ha invertido, excluido el proyecto de remodelación del estadio, un importe de 48 millones €: 2 millones € corresponden a la mejora y desarrollo de las instalaciones; 2 millones € a inversiones financieras; 45 millones € corresponden a personal deportivo, pues si bien no ha habido nuevas adquisiciones de jugadores en el primer equipo de fútbol, sí se han devengado costes contingentes derivados de adquisiciones de años anteriores y además se ha registrado el coste de la incorporación del nuevo técnico.

En este ejercicio, el Club ha autofinanciado completamente la inversión correspondiente a jugadores a través de los ingresos obtenidos por traspasos, que han ascendido a 121 millones €. De este modo, la cifra de inversión neta en personal deportivo (adquisiciones-traspasos) ha sido -77 millones € en el ejercicio 2020/21 (el importe de ingreso por traspasos ha sido 77 millones € superior al de inversión), frente a 184 millones € el ejercicio anterior. A lo largo del período 2000-2021, la inversión neta anual media ha sido de 68 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 2000-2021 se han invertido:

- 250 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

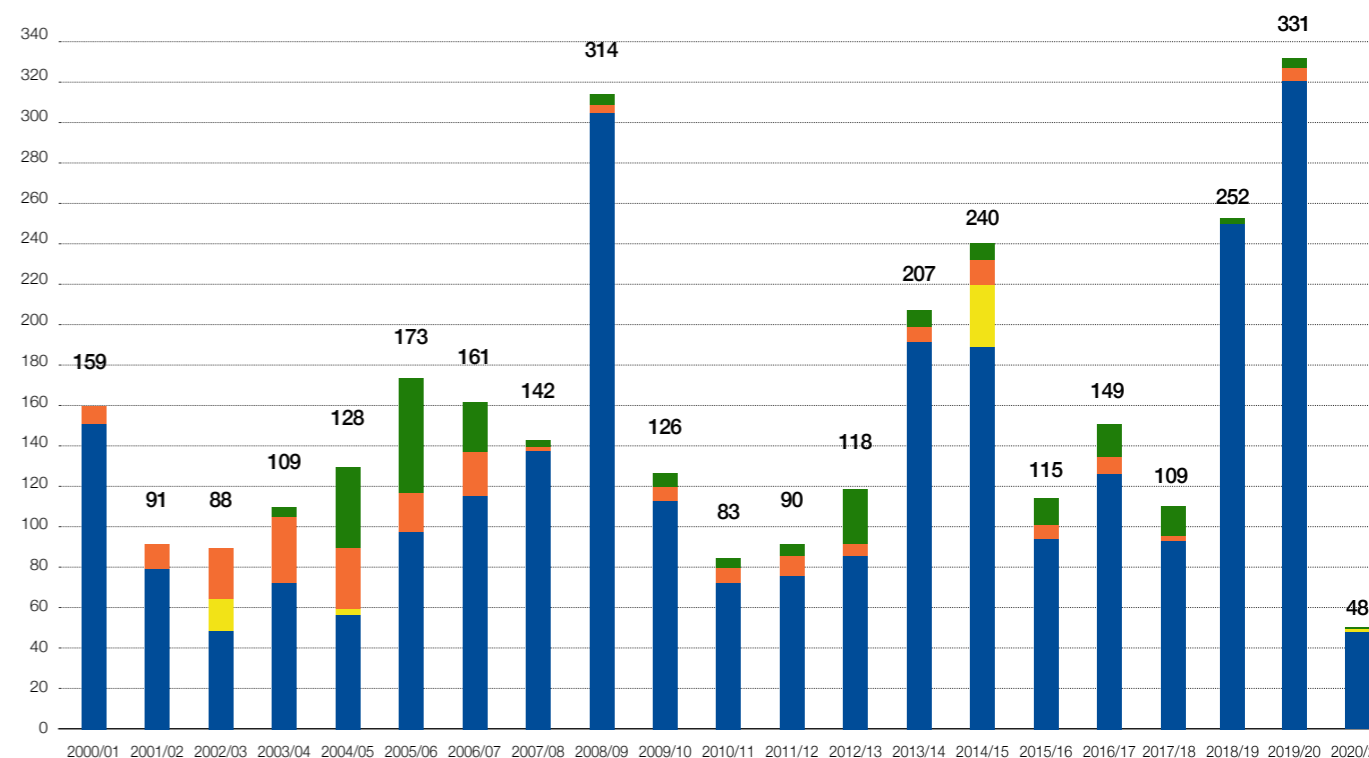
como al desarrollo de la plataforma tecnológica del Club. Todo ello genera un retorno económico anual muy significativo. En este importe no está incluido el proyecto de remodelación del estadio sobre el que se informa por separado en otro apartado de este informe.

- 240 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 2018 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 (EXCLUIDO PROYECTO REMODELACIÓN ESTADIO)

MILLÓN €



DESINVERSIONES: INGRESOS POR TRASPASOS DE JUGADORES M€

Año	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Ingresos	67	11	6	40	24	43	36	33	56	102	20	14	41	102	114	28	54	108	124	139	121

■ Jugadores ■ Estadio ■ Recompra de derechos ■ Ciudad Real Madrid

PROYECTO DE REMODELACIÓN DEL ESTADIO SANTIAGO BERNABÉU

La Junta Directiva del Club adjudicó el 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 compatibiliza con la celebración de los partidos del calendario deportivo y con el mantenimiento de las actividades habituales del estadio, salvo la interrupción de la celebración de los partidos con público que ha motivado la pandemia del COVID-19 desde marzo 2020, con la consiguiente celebración de los partidos, desde dicho momento hasta el final de la temporada 2020/21, en el estadio Alfredo Di Stéfano de la Ciudad Deportiva.

El nuevo estadio presentará una imagen envolvente y vanguardista gracias a una piel de bandas de acero y líneas variables que permitirá iluminar y proyectar imágenes. Un proyecto que incluye una cubierta fija y otra retráctil del terreno de juego y que permitirá que todas las localidades estén protegidas.

Se mejorarán las condiciones de seguridad, accesibilidad y evacuación del estadio con la demolición del centro comercial y la construcción de las dos nuevas torres en el paseo de la Castellana. Habrá nuevas rampas, escaleras mecánicas, ascensores y más puertas de entrada para que el tránsito de

espectadores sea más seguro y fluido. Esta reforma eliminará barreras arquitectónicas y permitirá crear cerca de 1.000 nuevas localidades para personas con capacidades diferentes.

Se realizarán actuaciones que servirán también para mejorar todo el entorno urbano, con una gran plaza en la Castellana de más de 20.000 metros cuadrados y otra de 5.500 metros cuadrados en la esquina de Padre Damián. Además, se convertirá en peatonal la calle Rafael Salgado y se mejorará todo el entorno en una actuación que se extenderá a lo largo de 66.000 metros cuadrados.

La transformación de todos los espacios y galerías interiores del estadio permitirá que los espectadores disfruten de nuevas ofertas de ocio y de servicios. El actual museo de la zona de la Castellana tendrá mucha más superficie y se creará un nuevo museo interactivo con las últimas tecnologías de realidad virtual. La experiencia del Tour del Bernabéu se ampliará con la creación de un nuevo tour panorámico perimetral alrededor de todo el estadio donde habrá una nueva oferta de ocio y restauración que se convertirá en uno de los principales atractivos turísticos para todos los que visiten Madrid. Un nuevo estadio con nuevas tiendas de vanguardia y con una mayor oferta y tipología de restaurantes y experiencias gastronómicas.

La tecnología será pionera y esencial en esta gran reforma, con la presencia de un espectacular video marcador que será uno de los elementos emblemáticos del nuevo estadio Santiago Bernabéu. Un gran estadio digital que se convierta en una gran plataforma tecnológica que permita la relación con los aficionados y que protagonice una auténtica transformación digital.

El nuevo estadio Santiago Bernabéu es uno de los grandes proyectos de futuro del Real Madrid, un estadio que aspira a convertirse en referencia del siglo XXI, en un gran icono vanguardista y universal. Un estadio moderno, vanguardista, con la máxima comodidad y seguridad, con la tecnología de última generación, donde los aficionados puedan vivir sensaciones únicas y que además sea también una nueva e importante fuente de ingresos para el Club.

Un nuevo estadio que permitirá al Club seguir creciendo y que se amortizará con los nuevos ingresos que va a generar su reforma. El nuevo estadio Santiago Bernabéu conllevará una importante mejora para el Club, pero también para su entorno y hará que el Real Madrid pueda seguir siendo competitivo en un escenario del fútbol internacional cada vez más difícil.

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 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 (100 millones €), julio de 2020 (275 millones €) y julio de 2021 (200 millones €), que coinciden con las necesidades previstas para el pago de las obras. 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 (únicamente garantías pignoraticias sobre determinados ingresos del estadio) o limitación financiera sobre la gestión o el endeudamiento del Club (únicamente cumplir un determinado ratio de cobertura entre los ingresos pignorados del estadio y el servicio de la deuda), de modo que pueda desarrollar su normal actividad sin verse afectado por el pago de las obras.

PROYECTO DE REMODELACIÓN DEL ESTADIO SANTIAGO BERNABÉU

MILLÓN €	A 30/06/2020	2020/2021
Inversiones	114	166
Acumulado		279
TESORERÍA A 30 DE JUNIO	10	144
ENDEUDAMIENTO NETO A 30 DE JUNIO	114	279

En el ejercicio 2020/21 la ejecución de las obras no se ha compatibilizado con la celebración de partidos en el estadio Santiago Bernabéu, dado que, al no permitirse la asistencia de público por motivo de la pandemia del COVID-19, el Club, tras obtener las autorizaciones pertinentes, ha celebrado los partidos de las competiciones deportivas del primer equipo de fútbol a puerta cerrada en el estadio Alfredo Di Stéfano.

El importe de la inversión contabilizada en el ejercicio 2020/21 ha sido de 166 millones €, incluyendo los costes financieros capitalizados durante el período de construcción. De este modo, la inversión acumulada hasta el 30 de junio 2021 asciende a 279 millones €.

Durante este ejercicio, en el mes de julio 2020, se realizó la segunda disposición del préstamo por importe de 275 millones €, lo que hace un total de 375 millones € de préstamo dispuesto a 30 junio 2021 (la primera disposición de 100 millones € se produjo en el mes de julio 2019).

La deuda neta derivada del proyecto de remodelación del estadio a 30 de junio 2021 es un importe de 279 millones €, que es el saldo neto entre los saldos acreedores de 424 millones € (375 millones € préstamo a largo plazo y 49 millones € de facturas pendientes de pago) y el saldo de tesorería disponible del proyecto por 144 millones €.

TESORERÍA (EXCLUIDO PROYECTO REMODELACIÓN ESTADIO)

Se ha cerrado el ejercicio 2020/21 con un saldo de tesorería a 30 de junio 2021 de 122 millones €, excluido el proyecto de remodelación del estadio.

El Club ha logrado este saldo tras amortizar durante el ejercicio 2020/21 un préstamo bancario de 50 M€ y sin necesidad de disponer ningún saldo de póliza de crédito a 30 de junio.

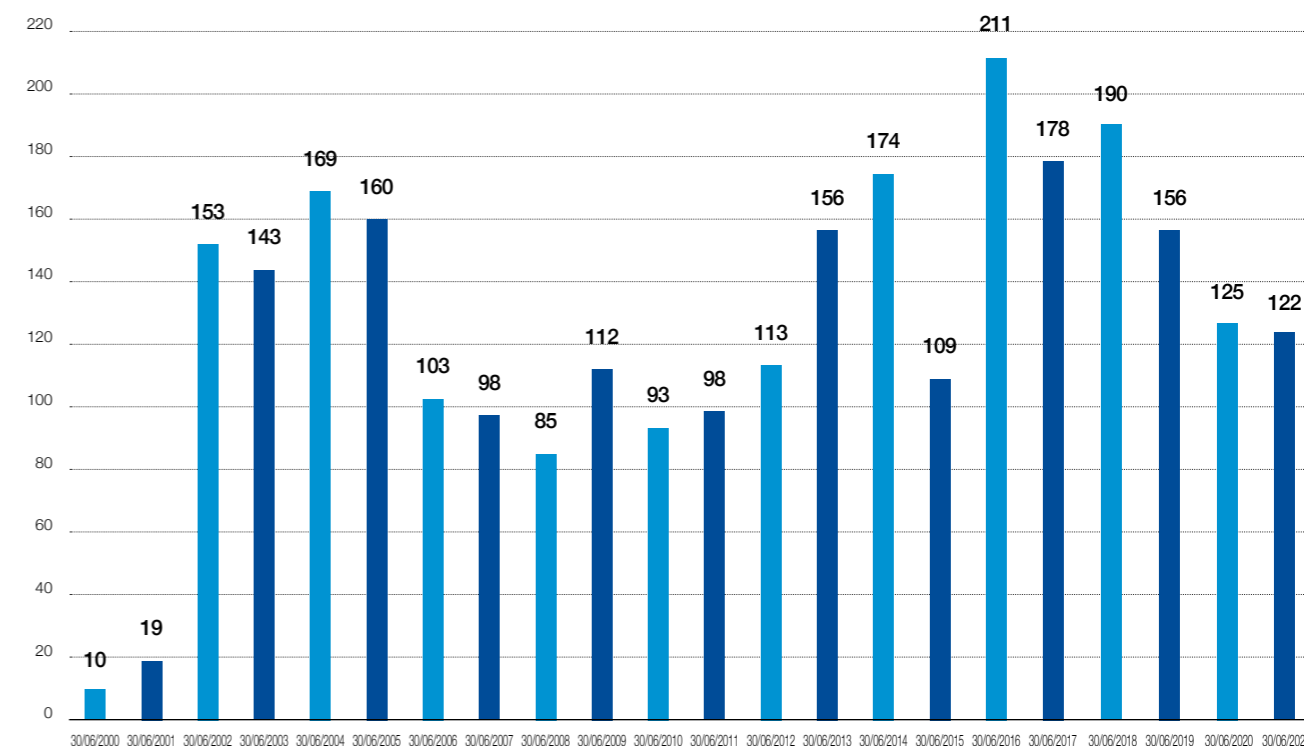
La pérdida de ingresos, cercana a los 300 millones €, provocada por el COVID-19 desde marzo 2020 hasta la fecha, con el consiguiente impacto en menor tesorería, ha sido compensada por el Club a través de las medidas de ahorro y de la formalización en abril 2020

de 4 préstamos bancarios a largo plazo por un total de 155 M€, que cuentan con el aval del ICO en un 70% de su importe.

El Club tiene a 30 de junio 2021 pólizas de crédito sin disponer por importe de 361 millones €, lo que unido a la tesorería, permite afrontar con holgura los compromisos de pago previstos.

TESORERÍA (EXCLUIDO PROYECTO REMODELACIÓN ESTADIO)

MILLÓN €



FONDO DE MANIOBRA (EXCLUIDO PROYECTO REMODELACIÓN ESTADIO)

El Fondo de Maniobra, diferencia entre activo y pasivo circulante, a 30 de junio 2021, excluido el proyecto de remodelación del estadio, es un importe de -25 millones €, que se puede descomponer como suma del capital circulante operativo (-150 millones €) más el capital circulante financiero (124 millones €) más una partida de otros (disponible venta, provisiones e impuestos: 1 millón €)

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 -110 y -290 millones euros por fichas jugadores, acreedores compras netos de clientes y cobro cuotas socios abonos).

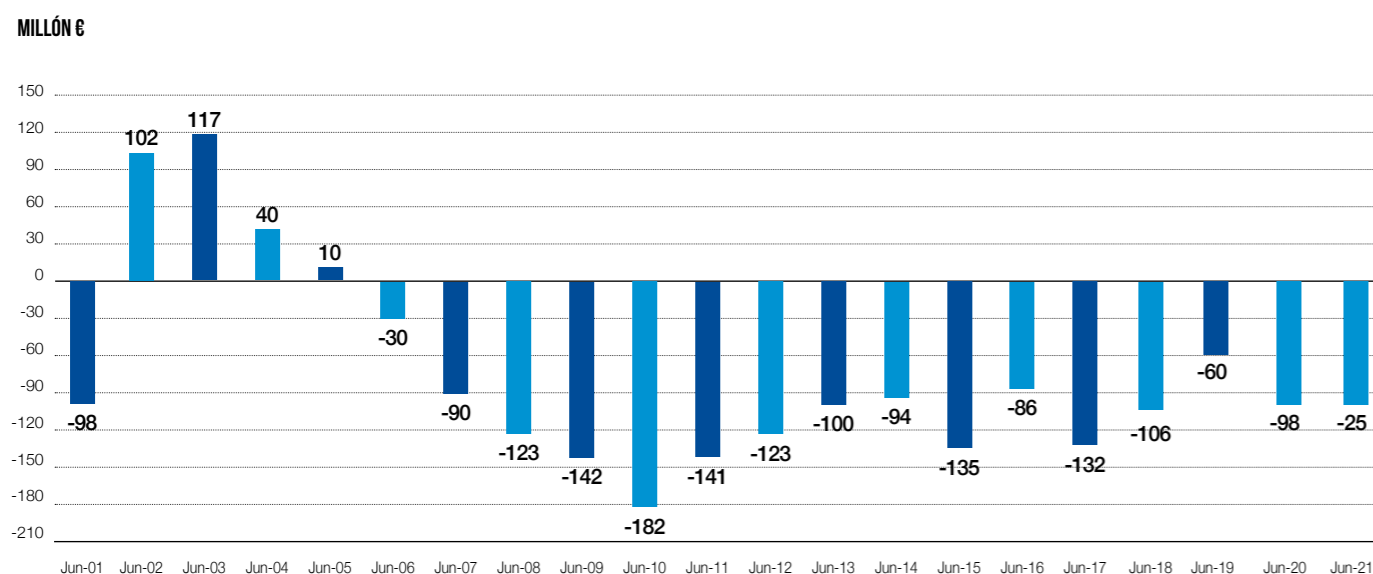
En los últimos años se está materializando un esfuerzo significativo de reducción del saldo

del Fondo de Maniobra: se ha reducido desde -182 millones € en 2010 hasta -25 millones € a 30 junio 2021, disminución que se acentúa si se considera en términos relativos sobre ingresos: 41% en 2010 frente a 4% en 2021.

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



TESORERÍA + INVERSIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO (MILLÓN €)

Fecha	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
Jun-20	125
Jun-21	122

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	30/6/20	30/6/21
Capital Circulante Operativo													
Deudores por operaciones venta + Existencias	32	58	71	66	54	46	57	67	108	103	90	163	103
Administraciones Públicas Deudoras Operaciones	4	1	1	1	1	1	7	0	0	0	0	0	0
Acreedores por operaciones compra y servicios	-47	-74	-67	-75	-73	-63	-64	-66	-63	-63	-58	-35	-38
Administraciones Públicas Acreedoras Operaciones	-7	-11	-15	-13	-15	-15	-22	-15	-27	-23	-26	-15	-23
Remuneraciones pendientes pago (50% pago ficha, primas)	-50	-56	-71	-93	-82	-114	-104	-144	-197	-208	-149	-139	-135
Ajustes periodificación pasivo/activo: cobros anticipados ejercicio siguiente	-48	-66	-69	-67	-60	-58	-62	-64	-85	-96	-124	-80	-57
Subtotal Operativo	-116	-149	-151	-181	-176	-202	-189	-222	-265	-287	-267	-106	-150
Capital Circulante Financiero													
Tesorería	112	93	98	113	156	174	109	211	178	190	156	125	122
Inversiones Financieras a corto plazo	0	0	0	41	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deudores por traspasos	13	34	28	21	24	36	58	53	20	52	79	44	83
Deuda Bancaria	-24	-48	-7	-43	-26	-16	0	0	0	-10	0	-52	-2
Acreedores por adquisición jugadores y otras inversiones	-146	-115	-92	-74	-76	-91	-111	-131	-70	-55	-108	-128	-79
Subtotal Financiero	-45	-37	27	59	77	103	56	133	128	177	126	-10	124
Otros													
Activos disponibles venta	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	79	7	0
Provisiones	-10	-1	-1	-1	-2	-2	-3	-1	-2	-2	-2	-2	-1
Impuestos	1	4	-17	0	1	7	1	5	7	6	4	13	2
Subtotal Otros	20	4	-18	-1	-1	5	-2	4	5	4	81	18	1
TOTAL FONDO MANIOBRA	-142	-182	-141	-123	-100	-94	-135	-86	-132	-106	-60	-98	-25

COMPOSICIÓN DEL PASIVO Y DEUDA BRUTA (EXCLUIDO PROYECTO DE REMODELACIÓN DEL ESTADIO)

El pasivo del balance del Club a 30 de junio 2021, excluido el proyecto de remodelación del estadio, suma un importe total de 628 millones € (778 millones € a 30 junio 2020), lo que sumado al patrimonio neto cuyo importe es 534 millones € (533 millones € a 30 junio 2020) y al pasivo asociado al proyecto de remodelación cuyo importe es 424 millones € (123 millones € a 30 junio 2020), del cual 375 millones € financiación a largo plazo (100 millones € a 30 junio 2020) y 49 millones € acreedores por facturas a pagar a corto y largo plazo (23 millones € a 30 junio 2020), da un valor total de balance de 1.585 millones € (1.434 millones € a 30 junio 2020).

El pasivo esta formado por la deuda bruta, los acreedores comerciales (174 millones € a 30 junio 2021, 174 millones € a 30 junio 2020) y un total de otros pasivos formados por provisiones, periodificaciones e impuestos (216 millones € a 30 junio 2021, 195 millones € a 30 junio 2020).

La Deuda Bruta del Club a 30 de junio 2021, excluido el proyecto de remodelación del estadio, asciende, según el plan general de contabilidad, a 237 millones €, del cual 155 millones € deuda bancaria y 82 millones € deuda por inversiones en jugadores e instalaciones (409 millones € el año anterior: bancaria 205, inversiones 204).

La deuda del Club se ha reducido en -172 millones € en el ejercicio 2020/21:

- La deuda bancaria se ha reducido en -50 millones € por la amortización de un préstamo bancario en 2020/21.
- La deuda por inversiones se ha reducido en -122 millones € por los pagos realizados del saldo pendiente del ejercicio anterior al no haberse realizado adquisiciones durante el ejercicio 2020/21.

PASIVO BALANCE REAL MADRID A 30 JUNIO 2020

MILLÓN €	C. PLAZO	L. PLAZO	TOTAL
Deudas	180	229	409
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	174		174
Pasivos financieros	354	229	583
Provisiones	2	25	27
Impuestos diferidos		21	21
Impuesto corriente	0		0
Administraciones Públicas	15		15
Periodificaciones	84	48	132
Total otros pasivos	102	93	195
TOTAL PASIVO	456	322	778

PASIVO BALANCE REAL MADRID A 30 JUNIO 2021

MILLÓN €	C. PLAZO	L. PLAZO	TOTAL
Deudas	81	156	237
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	174		174
Pasivos financieros	256	156	412
Provisiones	1	31	32
Impuestos diferidos		33	33
Impuesto corriente	0		0
Administraciones Públicas	23		23
Periodificaciones	58	70	128
Total otros pasivos	82	134	216
TOTAL PASIVO	337	290	628

COMPOSICIÓN DEUDA NETA (EXCLUIDO PROYECTO DE REMODELACIÓN DEL ESTADIO)

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, 122 millones € a 30 junio 2021 (125 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 2021 suma un

importe de 139 millones € (91 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 70 millones € a 30 junio 2021 (48 millones € el año anterior).

La Deuda Neta a 30 junio 2021 representa un importe de 46 millones € frente a 241 millones el ejercicio anterior, lo que significa que, durante el ejercicio 2020/21, el Club ha reducido su deuda neta en 195 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.

COMPOSICIÓN DEUDA NETA A 30 JUNIO 2020

MILLÓN €	C. PLAZO	L. PLAZO	TOTAL
Acreedores por adquisición jugadores, obras y recompra derechos	-128	-76	-204
Deudores por traspasos jugadores	44	46	91
Saldo Neto por Inversiones/Traspasos	-83	-30	-113
Deuda bancaria	-52	-153	-205
Tesorería	125	0	125
Anticipo de tesorería		-48	-48
Subtotal resto Deuda Neta	73	-200	-127
TOTAL DEUDA NETA	-10	-230	-241

COMPOSICIÓN DEUDA NETA A 30 JUNIO 2021

MILLÓN €	C. PLAZO	L. PLAZO	TOTAL
Acreedores por adquisición jugadores, obras y recompra derechos	-78	-4	-82
Deudores por traspasos jugadores	83	56	139
Saldo Neto por Inversiones/Traspasos	5	52	57
Deuda bancaria	-2	-153	-155
Tesorería	122	0	122
Anticipo de tesorería		-70	-70
Subtotal resto Deuda Neta	120	-223	-103
TOTAL DEUDA NETA	125	-171	-46

BALANCE DE GESTIÓN

MILLÓN €	30/06/2020	30/06/2021
Jugadores, instalaciones y otro inmovilizado	894	761
Provisiones y otros	-15	-31
Capital circulante operativo neto	-106	-150
TOTAL CAPITAL INVERTIDO NETO	774	580
PATRIMONIO NETO	533	534
DEUDA NETA	241	46
TOTAL FUENTES FINANCIACIÓN	774	580

DEUDA NETA (EXCLUIDO PROYECTO DE REMODELACIÓN DEL ESTADIO)

La Deuda Neta a 30 junio 2021, excluido el proyecto de remodelación del estadio, representa un importe de 46 millones €, frente a 241 millones el ejercicio anterior, lo que significa que, durante el ejercicio 2020/21, el Club ha reducido su deuda neta en 195 millones €.

Con respecto a la situación previa a la pandemia (30 de junio 2019: posición de liquidez neta de 27 millones €), la deuda neta a 30 de junio 2021 es 73 millones € superior, lo que pone de manifiesto que el Club ha logrado compensar, a través de las medidas de ahorro ejecutadas, la mayor parte de la pérdida de ingresos cercana a los 300 millones € provocada por la pandemia

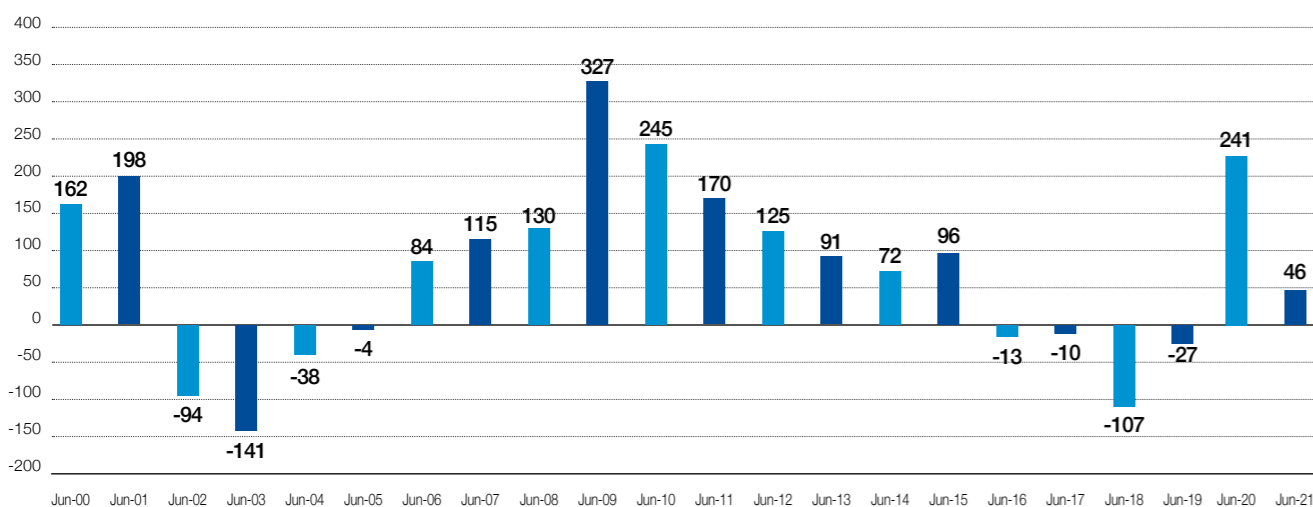
y su consiguiente impacto en menor tesorería y por tanto mayor deuda neta.

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: 180 millones €), se obtiene el ratio Deuda/EBITDA, uno de los más utilizados indicadores de solvencia, que se sitúa en un valor de 0,3 a 30 junio 2021. Es decir, a pesar de los efectos de la pandemia, el Club tiene un nivel del ratio Deuda/Ebitda que representa máxima calidad crediticia para las entidades financieras.

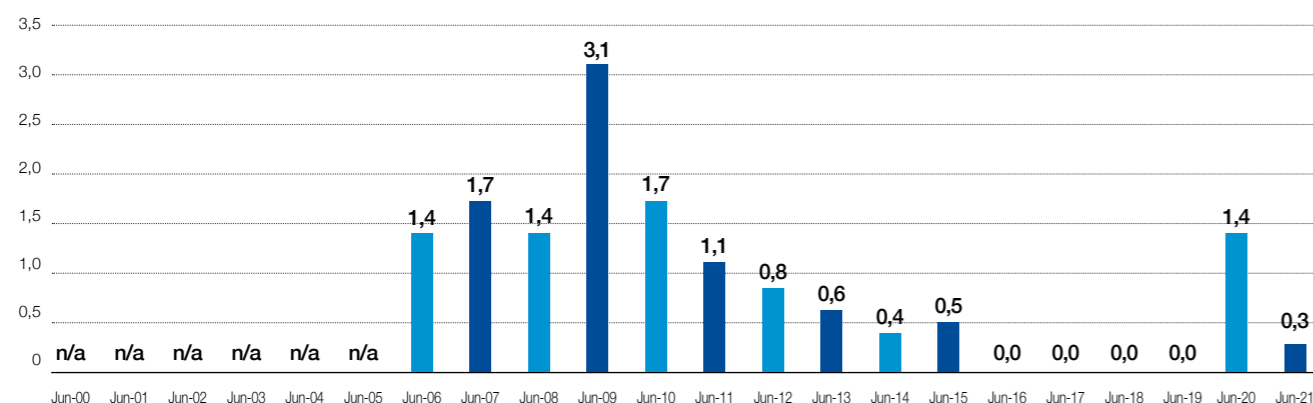
DEUDA NETA (EXCLUIDO PROYECTO REMODELACIÓN ESTADIO)

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 2021 un valor de 534 millones €. Al haber obtenido beneficios tanto en 2019/20 como en 2020/21, a pesar de los efectos de la pande-

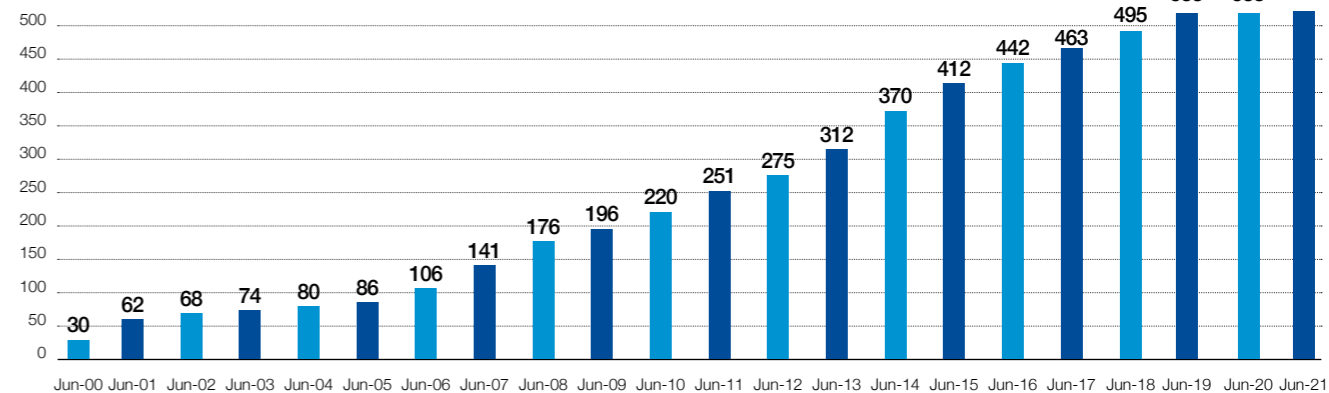
mia, el Club ha conseguido incrementar ligeramente el valor del patrimonio neto con respecto a la situación a junio 2019 antes de la pandemia.

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 a 30 de junio 2021, excluido el proyecto de remodelación del estadio, es 0,1, lo que representa, a pesar de los efectos de la pandemia, una situación de máxima solvencia y autonomía financiera.

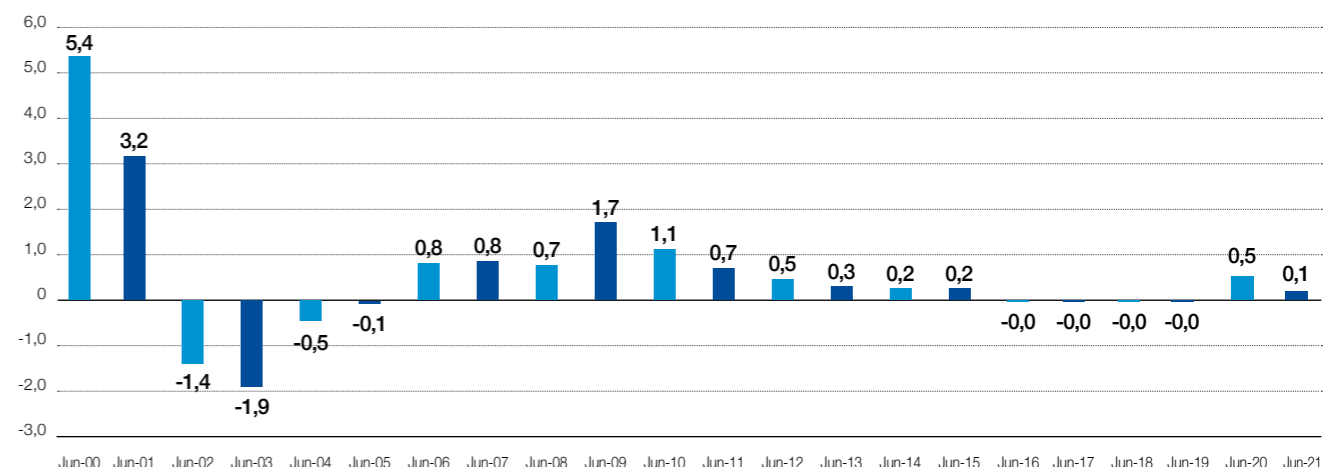
PATRIMONIO NETO

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 €	30/06/2021	30/06/2020
Inmovilizaciones inmateriales deportivas	429.184	534.806
Otras inmovilizaciones inmateriales	3.177	3.449
Inmovilizaciones materiales	575.405	424.177
Inversiones inmobiliarias	11.162	11.171
Deudores por traspasos de jugadores a largo plazo	55.889	46.438
Activos por impuesto diferido	31.816	20.173
Otro inmovilizado financiero	21.420	26.538
Inversiones en empresas del grupo	138	138
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.128.191	1.066.890
Activos no corrientes mantenidos para la venta	0	7.461
Existencias	5.725	3.141
Deudores por traspasos de jugadores a corto plazo	83.160	44.397
Deudores por ingresos de explotación	97.708	160.005
Activos por Impuesto Corriente	2.085	12.774
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	266.474	134.945
Periodificaciones a corto plazo	1.530	4.368
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	456.682	367.091
TOTAL ACTIVO	1.584.873	1.433.981

PASIVO Y PATRIMONIO NETO

MILES €	30/06/2021	30/06/2020
Fondo Social y Reservas	528.793	528.480
Resultado Ejercicio	874	313
FONDOS PROPIOS	529.667	528.793
Subvenciones recibidas	3.988	4.132
PATRIMONIO NETO	533.655	532.925
Provisiones riesgos y gastos	31.243	24.682
Deudas con entidades de crédito	152.676	152.649
Acreedores a largo plazo por adquisición jugadores	3.171	75.307
Acreedores a largo plazo por obras Estadio y Ciudad Real Madrid	381.313	100.000
Acreedores por recompra de derechos/otros	604	799
Pasivos por impuesto diferido	32.621	20.771
Periodificaciones largo plazo	70.059	47.798
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	671.687	422.006
Provisiones riesgos y gastos	970	2.333
Deudas con entidades de crédito	2.299	52.292
Acreedores a corto plazo por adquisición jugadores	77.125	120.763
Acreedores a corto plazo por obras Estadio y Ciudad Real Madrid	43.840	30.253
Acreedores a corto plazo por recompra derechos/otros	59	207
Acreedores a corto plazo por compras, servicios, y Hacienda por operaciones	61.881	49.928
Acreedores a corto plazo (remuneraciones pendientes de pago)	135.172	138.944
Periodificaciones a corto plazo	58.185	84.330
TOTAL PASIVO CORRIENTE	379.531	479.050
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	1.584.873	1.433.981

El valor del Activo/Pasivo a 30 de junio 2021 es de 1.585 millones €, una cifra 151 millones € superior al ejercicio anterior.

En el lado del activo, es de destacar: Disminuye en -106 millones € el valor contable del inmovilizado de jugadores por efecto de la amortización al no haberse realizado adquisiciones de nuevos jugadores del primer equipo de fútbol. El valor del inmovilizado material aumenta 151 millones € como resultante neta de la inversión realizada en el ejercicio (fundamentalmente el proyecto de remodelación del estadio) menos las amortizaciones. El importe de deudores por traspaso de jugadores, corto más largo plazo, aumenta 48 millones € por efecto de los traspasos realizados. La partida de deudores por ingresos de explotación disminuye -62 millones € al haberse realizado en este ejercicio los cobros que se aplazaron a algunos clientes el ejercicio pasado por efecto del COVID-19. El saldo de tesorería aumenta 132 millones €, incremento que corresponde a la tesorería perteneciente al proyecto de remodelación del estadio.

En el lado del pasivo, es de destacar: La deuda bancaria se ha reducido en -50 millones € al haberse amortizado un préstamo. Los sal-

dos acreedores por inversiones pendientes de pago han aumentado en 179 millones €. De este total, 300 millones € se deben al proyecto de remodelación del estadio (el saldo dispuesto del préstamo a largo plazo ha aumentado en 275 millones € y hay un aumento de 25 millones € por facturas pendientes de pago a corto y largo plazo). Por el contrario, los saldos acreedores por adquisición de jugadores y otras inversiones ha disminuido en -122 millones € por los pagos realizados al no haberse realizado nuevas adquisiciones de jugadores en el ejercicio. El saldo de provisiones de riesgos a largo plazo más corto plazo aumenta en 5 M€. El saldo de periodificaciones a largo plazo más corto plazo (cobros realizados cuyo devengo corresponde a ejercicios posteriores) se mantiene prácticamente estable. En este sentido hay que señalar que, al igual que en junio 2020, tampoco se han girado al cobro a 30 de junio 2021 las cuotas de abonos de la siguiente temporada ante la incertidumbre en el momento del cierre del ejercicio sobre el calendario de apertura de los estadios al público y en qué porcentaje se podrá ocupar el aforo disponible. El Patrimonio Neto se sitúa al cierre del ejercicio en un valor de 534 millones €, un incremento de casi 1 millón de € correspondiente al beneficio obtenido en el ejercicio 2020/21.

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. En el caso del proyecto del estadio, la financiación a 30 años es a tipo fijo, lo que elimina cualquier riesgo en una operación a plazo tan largo. También se ha formalizado a tipo fijo, por tanto sin riesgo, la casi totalidad de la nueva financiación a largo plazo (hasta 6 años de vencimiento) obtenida en 2019/20 para paliar el efecto del COVID-19. En el resto de actividades de financiación, el Club aplica una política de endeudamiento muy prudente. Son operaciones instrumentadas habitualmente en póliza de crédito a 3 años de plazo y en su gran mayoría

con tipos de interés variables referenciados a Euribor más un pequeño diferencial. En total, la carga de intereses anual asumida en cuenta de resultados es poco significativa (2% 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 2021 el Club dispone de un saldo de tesorería de 122 millones de euros (sin considerar la tesorería propia del proyecto de remodelación del estadio) así como pólizas de crédito no dispuestas por un importe de 361 millones de euros a un tipo de interés variable muy competitivo.

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 2019/20 ha sido de 51 días, inferior al máximo legal establecido en la Ley 15/2010 de 5 de julio.

PERSONAL

Durante el ejercicio 2020/21, el número medio de personas empleadas en el Club ha sido de 819 (797 el ejercicio anterior), del cual 377 (368 el ejercicio anterior) corresponden a jugadores y técnicos.

A 30 de junio 2021 la plantilla de personal del Club es de 861 personas (777 a 30 junio 2020), del cual 421 (333 a 30 junio 2020) 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, las actividades más relevantes en este ámbito corresponden al diseño innovador en distintos apartados del proyecto de remodelación del estadio, así como al diseño y desarrollo de la plataforma tecnológica y demás herramientas que soportan la actividad digital del Club. También se incluyen actividades del área de la salud deportiva así como el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas.

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

Si bien no se trata de un hecho posterior en sentido estricto, es importante señalar, por sus enormes efectos en la temporada entrante, que el Consejo de Ministros extraordinario de 24 de junio aprobó permitir la afluencia de público a los estadios y pabellones para el comienzo de la liga de fútbol y baloncesto de la temporada 2021/2022. No obstante, serán las Comunidades Autónomas las que determinen los aforos en cada momento en función de la evolución de la pandemia.

En el terreno meramente deportivo se han producido algunas adquisiciones de derechos sobre jugadores, si bien los importes de las inversiones no son relevantes.

No se han producido otros hechos significativos entre el cierre del periodo y la formulación de las presentes cuentas anuales.

EVOLUCIÓN PREVISIBLE

Con respecto al próximo ejercicio, la previsión es que vuelva la asistencia de público a los estadios, si bien aún no se conoce qué porcentaje del aforo se podrá utilizar a lo largo de la temporada.

En cuanto a la situación económica, las previsiones actuales indican que la recuperación de la situación previa a la pandemia no será inmediata. En este contexto, el Club continuará en el esfuerzo de contención de gasto realizado hasta el momento.

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. 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. Asimismo, a lo largo del ejercicio 2021/22, el Club continuará con la ejecución de las obras para el proyecto de remodelación del estadio según el plan previsto.