

78

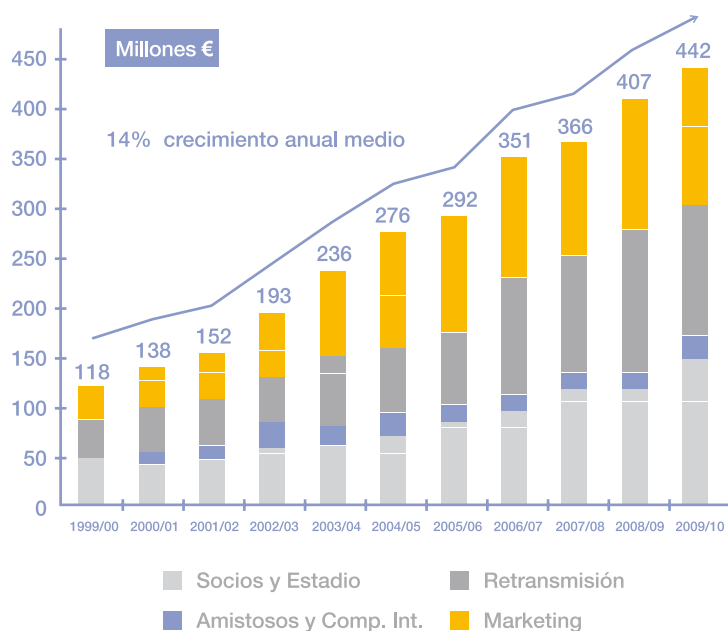
INFORME ECONÓMICO

INFORME DE GESTIÓN CONSOLIDADO
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ANUAL
TERMINADO EL 30 DE JUNIO DE 2010

A continuación se presenta el Informe de Gestión del Real Madrid Club de Fútbol y Sociedad Dependiente que incluye la Evolución de Resultados del ejercicio 2009/10

INGRESOS DE EXPLOTACIÓN

(ANTES ENAJENACIÓN INMOVILIZADO)



Los Ingresos de Explotación del ejercicio 2009/10 han alcanzado la cifra de 442 millones €, lo que representa un crecimiento del 9% respecto al ejercicio anterior y supone la cifra de ingresos de la industria del deporte más alta del mundo.

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

Las líneas de negocio que más han contribuido al crecimiento de los ingresos en 2009/10 han sido marketing y estadio; dentro de los ingresos de estadio se incluyen en este ejercicio los ingresos de la final de la Liga de Campeones celebrada en el Estadio Santiago Bernabéu.

La contribución de los socios, tanto por la cuota como por los abonos, representa un 9,7% de la cifra total de ingresos.

De manera retrospectiva, en el período 1999-2010, los ingresos han crecido a un ritmo de crecimiento medio anual del 14%.

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

COMPOSICIÓN DE INGRESOS DE EXPLOTACIÓN

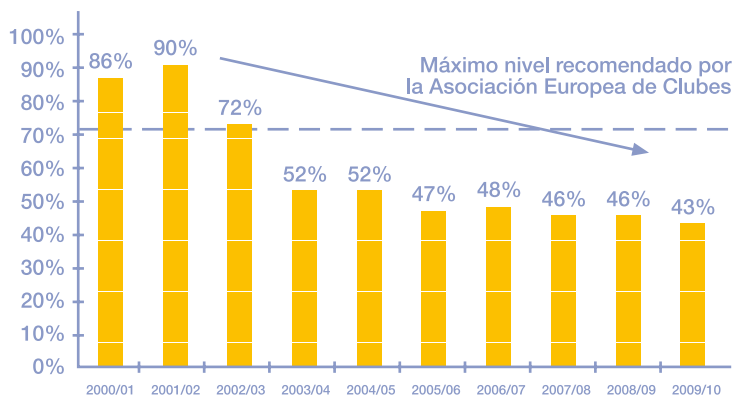
(ANTES ENAJENACIÓN INMOVILIZADO)

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

Esta diversificación de las fuentes de ingresos recurrentes confiere estabilidad económica al Club, amortiguando el impacto de posibles oscilaciones de ingresos motivadas por el distinto desempeño deportivo y la evolución de la actividad económica.



GASTOS DE PERSONAL SOBRE INGRESOS DE EXPLOTACIÓN



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

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

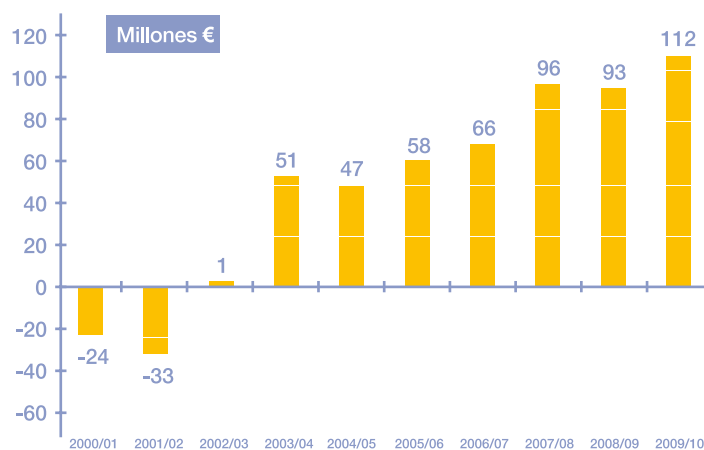
El crecimiento de ingresos va acompañado de un esfuerzo de contención de costes y mejora de eficiencia, como se muestra por la mejora del ratio que se ha reducido hasta el 43% en 2010.

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

RESULTADO DE EXPLOTACIÓN ANTES DE AMORTIZACIONES Y DE RESULTADO DE ENAJENACIÓN DE INMOVILIZADO (EBITDA ANTES ENAJENACIÓN INMOVILIZADO)

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

Como se puede apreciar en la cuenta de liquidación presupuestaria de la Memoria de las Cuentas Anuales del ejercicio 2009/10, se ha obtenido un EBITDA (antes enajenación inmovilizado) de 112 millones, que representa un crecimiento del 20% respecto al ejercicio anterior. Los 112 millones € de EBITDA (antes enajenación inmovilizado) representan un 25% de los 442 millones € de Ingresos de explotación: por cada 100 euros de ingresos se obtienen 25 euros de excedente una vez cubiertos los gastos.



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

CUENTA DE RESULTADOS

En el ejercicio 2009/10 se han obtenido ingresos de explotación por importe de 442 millones €, un 9% superiores a los del ejercicio anterior y un resultado de explotación antes de amortizaciones y enajenación de inmovilizado de 112 millones € (20% superior), lo que tras incluir los resultados por traspasos de jugadores da lugar a un EBITDA de 146 millones €. Este excedente operativo se traduce, tras deducir las amortizaciones y los gastos financieros, en un beneficio de 31 millones € antes de impuestos, un 24% superior al del ejercicio anterior.

El crecimiento tan significativo del beneficio, conseguido en un entorno económico difícil, y la elevada cifra de beneficio conseguida, que no incluye ninguna plusvalía no recurrente procedente de activos no deportivos, muestran la rentabilidad y el potencial económico del Club.

	Millones €	
	2008/09	2009/10
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	407	442
Crecimiento anual	11%	9%
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN: antes amort./enaj. Inmovilizado (EBITDA antes enajenación inmov.)	93	112
% s/Ingresos	23%	25%
Crecimiento anual	-3%	20%
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN antes amortización (EBITDA)	105	146
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	25	31

INVERSIONES

En el ejercicio 2009/10 el Club ha invertido un importe de 126 millones €, del cual ha destinado 13 millones € a la mejora de instalaciones y 112 millones € a la adquisición de jugadores. En esta cifra se incluye un importe de 46 millones € correspondiente a las adquisiciones de nuevos jugadores para la temporada 2010/11 (Di María y Pedro León entre otros).

Tras el gran esfuerzo inversor realizado en el ejercicio anterior, el Club durante este ejercicio, sin dejar de seguir reforzando su plantilla, ha conseguido reducir la cifra de inversión neta en jugadores (adquisiciones-traspasos) a una cifra de tan sólo 10 millones €, gracias a una notable gestión de venta de jugadores que ha conseguido ingresos de 102 millones €.

Observando la evolución de las inversiones en el período 2000-2010 se constata que el Club, además de invertir en jugadores, ha destinado también una parte muy relevante de sus inversiones a la construcción y mejora de sus instalaciones:



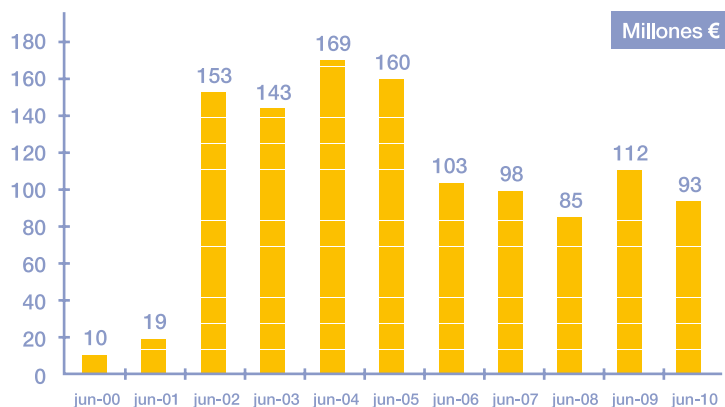
DESINVERSIONES: INGRESOS POR TRASPASOS DE JUGADORES (en millones de €)

67	11	6	40	24	43	36	33	56	102
----	----	---	----	----	----	----	----	----	-----

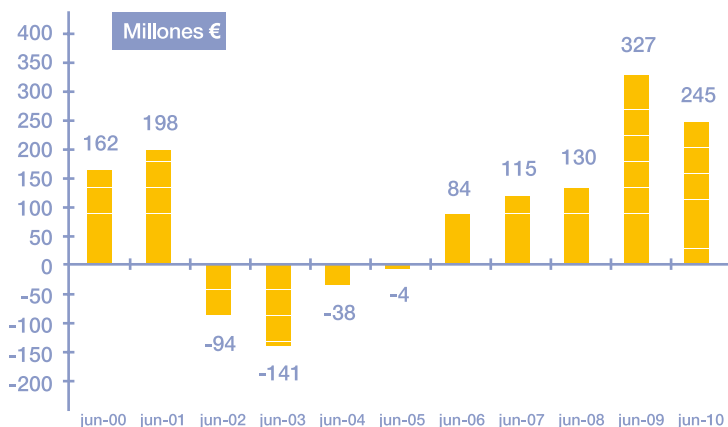
- 184 millones € destinados al Estadio tanto para modernizar las instalaciones y mejorar su calidad y funcionalidad para los espectadores como para dotar a las instalaciones de los medios y servicios que permitan una mayor explotación comercial del Estadio, lo que genera un retorno económico anual muy significativo.
- 134 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.

TESORERÍA

Se ha cerrado el ejercicio con un saldo de tesorería de 93 millones €. Este saldo junto con el flujo de caja a generar en el ejercicio 2010/11 va a permitir afrontar con holgura los compromisos de pago previstos a realizar en dicho ejercicio.



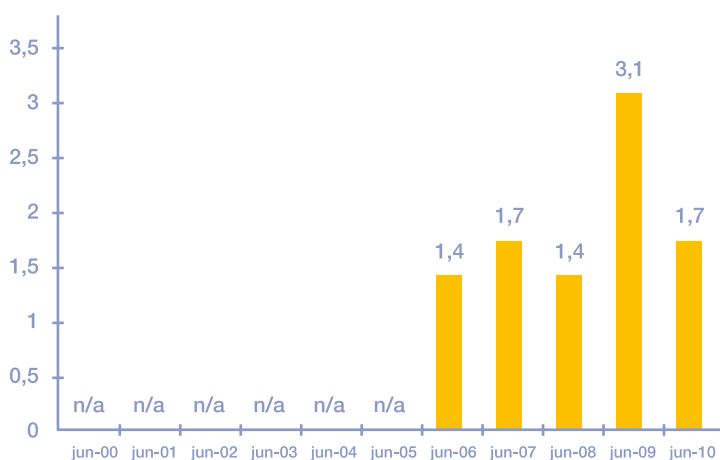
DEUDA FINANCIERA NETA



Deuda Financiera Neta:
Deuda Bancaria + Acreedores/Deudores adquisición/traspaso activos – Tesorería.
Signo negativo significa posición de liquidez neta.

La Deuda Financiera Neta del Club se ha reducido 82 millones € (25%) durante el ejercicio hasta situarse en 245 millones € a 30 junio 2010.

Relacionando dicho importe con la capacidad de pago del Club, representada por el flujo de caja ordinario (medido a través de la magnitud EBITDA: 146 millones €), se obtiene el ratio Deuda/Ebitda, uno de los más utilizados indicadores de solvencia, que alcanza un valor de 1,7 a 30 junio 2010. La reducción de deuda, apalancada por el crecimiento del EBITDA, se ha traducido en una notable mejora de dicho indicador, que se ha reducido desde 3,1 al inicio del ejercicio hasta 1,7 al cierre del ejercicio, un valor que se encuentra situado dentro del rango de elevada calidad crediticia para las entidades financieras.



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.

BALANCE DE SITUACIÓN

ACTIVOS	Miles €		PASIVO Y PATRIMONIO NETO	Miles €	
	30/06/10	30/06/09		30/06/10	30/06/09
Inmovilizaciones Inmateriales Deportivas	353.076	368.640	Fondo Social y Reservas	190.023	168.546
Otras Inmovilizaciones Inmateriales	7.451	8.083	Resultado Ejercicio	23.931	21.477
Inmovilizaciones Materiales	281.785	279.901	FONDOS PROPIOS	213.954	190.023
Inversiones Inmobiliarias	7.118	7.249	Socios Externos	161	121
Deudores por traspaso de jugadores a largo plazo	31.022	4.505	Subvenciones recibidas	5.573	5.717
Activos por impuesto Diferido	5.860	16.958	PATRIMONIO NETO	219.688	195.861
Otro Inmovilizado Financiero	676	897			
			Provisiones Riesgos y Gastos	12.466	19.434
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	686.988	686.233	Deudas con entidades de crédito	118.261	125.291
			Acreeedores a largo plazo por Adquisición Jugadores	81.504	108.549
			Acreeedores a largo plazo por Obras Estadio y Ciudad Real Madrid	34.546	47.939
			Acreeedores por Recompra de Derechos (Palcos y RTVE)	4.555	6.832
			Pasivos por Impuesto Diferido	32.592	38.022
			Periodificaciones I. plazo	1.454	2.484
			TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	285.378	348.551
Activos mantenidos para la venta	0	29.015	Provisiones Riesgos y Gastos	738	10.143
Existencias	2.481	1.464	Deudas con entidades de crédito	48.253	24.415
Deudores por traspasos de jugadores a corto plazo	33.875	13.463	Acreeedores a corto plazo por Adquisición Jugadores	94.423	120.135
Deudores por ingresos de explotación	56.138	34.423	Acreeedores a corto plazo por Obras Estadio y Ciudad Real Madrid	18.371	23.846
Activos por Impuesto Corriente	4.311	1.237	Acreeedores a corto plazo por Recompra de Derechos (Palcos y RTVE)	2.277	2.277
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	92.731	111.619	Acreeedores a corto plazo por compras de servicios y haciendas por operaciones	85.389	53.861
Periodificaciones a c. plazo	3.079	1.691	Acreeedores a corto plazo (remuneraciones pendientes de pago)	55.961	50.477
			Periodificaciones c. plazo	69.125	49.579
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	192.615	192.912	TOTAL PASIVO CORRIENTE	374.537	334.733
TOTAL ACTIVO	879.603	879.145	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	879.603	879.145

El valor del Activo/Pasivo a 30 de junio 2010 es de 880 millones €, una cifra similar al ejercicio anterior.

En el lado del activo, tanto el no corriente como el corriente se mantienen en cifras similares al año anterior, compensándose incrementos y disminuciones de distintas partidas. Es de destacar el aumento significativo, 47 millones €, de los saldos a cobrar por traspasos de jugadores consecuencia del incremento ya comentado de ingresos por venta de jugadores.

En el lado del pasivo, es de destacar la disminución significativa de los saldos acreedores por inversiones pendientes de pago, cuyo importe total a largo+corto plazo se reduce en 74 millones €, consecuencia de la moderación en las inversiones del ejercicio y del pago de buena parte de los compromisos pendientes.

El Fondo de Maniobra, Activo corriente menos Pasivo corriente, muestra un valor de -182 millones €. Es un valor negativo al igual que en los últimos años. El principal factor que determina este valor negativo es la existencia, por la propia naturaleza de las operaciones del Club, de importantes saldos acreedores operativos (compras y servicios, pago fichas jugadores, cobro cuotas socios/abonos) que tienen una naturaleza recurrente, es decir se renuevan año a año por la dinámica de las operaciones. Estos saldos acreedores a corto plazo recurrentes suman a 30 junio 2010 un importe de 210 millones € (85 millones € compras/servicios, 56 millones € fichas/otros personal, 69 millones € cuotas socios/abonados, otros), un valor que determina más de la totalidad del Fondo de Maniobra negativo existente al cierre del ejercicio. Estos saldos van a ser renovados y por tanto van a existir por importe similar al cierre del próximo ejercicio. Los saldos a pagar a corto plazo a 30 junio 2010 de modo efectivo en el ejercicio 2010/11 son los correspondientes a acreedores por inversiones y a deuda bancaria, que van a ser pagados holgadamente con la tesorería disponible a junio más los excedentes que se generan mensualmente con el flujo de caja de las operaciones del Club, al ser los ingresos corrientes muy superiores a los gastos corrientes.

El Patrimonio Neto se sitúa al cierre del ejercicio en un valor de 220 millones €, 24 millones € superior al año anterior.

REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL Y SOCIEDAD DEPENDIENTE PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE LA TEMPORADA 2010/11

	Miles de euros	
	CIERRE 2009/10	PPTO. 2010/11
Ingresos de Socios y Estadio	148.593	137.391
Ingresos de Amistosos y Competiciones Internacionales	22.565	16.698
Ingresos de Retransmisión	136.159	158.090
Ingresos de Marketing	134.989	137.837
Total Ingresos de Explotación (antes enajenación inmovilizado)	442.306	450.018
Gastos de Aprovisionamientos	(18.025)	(15.826)
Gastos de Personal Deportivo y no Deportivo	(192.263)	(208.109)
Gastos de Operaciones	(115.723)	(91.450)
Provisiones de Insolvencia y de Riesgos y Gastos	(4.741)	0
Total Gastos de Explotación antes de Amortizaciones	(330.752)	(315.385)
Resultado de Explotación antes Amortizaciones y Enajenación de Inmovilizado	111.554	134.632
Resultado por Enajenación de Inmovilizado	33.997	6.924
Pérdida por Deterioro/Baja Inmovilizado	85	0
Resultado por Enajenación Inmovilizado	34.082	6.924
Resultado de Explotación antes de Amortización (EBITDA)	145.636	141.556
Amortización Ordinaria	(101.690)	(108.708)
Resultado de Explotación	43.946	32.848
Ingresos Financieros	7.056	1.452
Gastos Financieros	(20.013)	(15.218)
Resultado Financiero	(12.957)	(13.766)
Resultado Ordinario	30.989	19.082
Resultado antes de Impuestos	30.989	19.082
TOTAL INGRESOS (Explotación+Financieros+Enajenación Inmovilizado)	483.359	458.393
TOTAL GASTOS (Explotación+Financieros+Amortizaciones+Deterioro/Baja inmovilizado)	(452.370)	(439.311)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	30.989	19.082

Los ingresos de explotación (antes enajenación inmovilizado) aumentan hasta 450 millones € gracias al crecimiento de los ingresos de televisión y marketing, lo que compensa las disminuciones en amistosos y estadio debido en este caso al impacto (20 millones €) de la final de la Liga de Campeones en 2009/10; sin este impacto, los ingresos de 2009/10 hubieran sido 423 millones €.

Los gastos de personal aumentan debido a la evolución de la plantilla deportiva. El resto de gastos de explotación antes de amortizaciones disminuyen, como resultado de la variación derivada de la evolución de los ingresos, de las actuaciones de mejora de eficiencia en costes y del impacto de los gastos de celebración de la final de la Liga de Campeones 2009/10.

El resultado de explotación antes de amortizaciones y enajenación Inmovilizado aumenta hasta 135 millones € gracias tanto a mayores ingresos como a menores gastos de explotación antes de amortizaciones. Incluyendo el resultado por enajenación de inmovilizado, se obtiene un EBITDA de 142 millones €.

Se presupuesta un beneficio de 19 millones antes de impuestos tras absorber al aumento de gasto de amortizaciones derivado de las inversiones realizadas para la adquisición de nuevos jugadores.