INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ANUAL TERMINADO EL 30 DE JUNIO DE 2022

1.- EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS Y SITUACIÓN DE LA SOCIEDAD.

El ejercicio 2021-2022 ha sido un ejercicio todavía condicionado por el Covid, si bien es cierto que en menor medida que los dos anteriores. La pandemia COVID, tal y como decíamos el año pasado, ha afectado a tres ejercicios 2019/2020, 2020/2021 y 2021/2022, si bien es cierto que este último se caracteriza por el regreso de una manera progresiva a la normalidad.

Desde un punto de vista deportivo, la temporada ha vuelto a ser una temporada excelente. La clasificación por tercer año consecutivo de nuestro primer equipo masculino para disputar la competición europea y. sobre todo, el segundo puesto alcanzado por nuestro primer equipo femenino posibilitando disputar la Champions League, son los dos hitos más importantes de esta temporada y los que nos permiten calificar la temporada deportiva como muy brillante. El descenso del Sanse es, sin duda, una mala noticia, pero en todo caso un descenso que hay que contextualizar dentro de la tremenda exigencia que supone la Segunda División para un equipo filial como el nuestro. A pesar de ello, hay que destacar la tremenda competitividad que mostraron durante toda la temporada nuestros jóvenes jugadores.

Pero como decimos, el ejercicio 2021/2022 ha estado marcado por el efecto del Covid 19, lo cual ha tenido impacto en el resultado contable de la Sociedad, que se desarrollarán en el apartado económico.

Respecto a los abonados, iniciamos la temporada con restricciones en el aforo. A mediados del mes de octubre regresamos al 100% del aforo después de dos años sin poder hacerlo, pero tras las Navidades volvieron las restricciones y no fue hasta el mes de marzo cuando recuperamos el 100% del aforo. A pesar de todo, nuestra masa social ha seguido creciendo hasta llegar a los 37.854 socios teniendo que cerrar la posibilidad de hacerse socio y abrir al mismo tiempo una lista de espera. Una cifra increíble que nos obliga una vez más a mostrar nuestro agradecimiento y gratitud hacia toda la afición, que hacemos extensible a accionistas y patrocinadores, por su fidelidad hacia la Real Sociedad. Teniendo en cuenta las difíciles circunstancias que hemos vivido en los últimos años, haber llegado a esa cifra de socios es algo que desde la Real valoramos y apreciamos.

Apartado económico

Como hemos mencionado anteriormente, por tercer año consecutivo, aunque en menor medida que en los anteriores, el ejercicio 2021/2022 ha estado marcado por el efecto del Covid 19, lo cual ha tenido impacto en el resultado contable de la Sociedad.

En primer lugar, cabe destacarse que como consecuencia de los efectos del Covid 19, la Liga de Fútbol Profesional ha tenido que ajustar algunos de los contratos suscritos con distintos operadores televisivos. En concreto, al estar la hostelería cerrada durante la primera mitad del ejercicio, no se pudo explotar el contrato de derechos televisivos dirigido a restaurantes, bares y cafeterías, lo que supuso una pérdida de 43 millones de euros. Por otro lado, y en cuanto a los derechos internacionales, se han renegociado todos los acuerdos con la empresa Being que explota los derechos televisivos en Oriente, lo cual ha supuesto una pérdida de otros 22 millones de euros. Ambas circunstancias han supuesto una bajada del 3,86% del importe presupuestado por la propia liga en concepto de derechos para la temporada 2021/2022. El impacto para la Real Sociedad ha ascendido aproximadamente a 2.970.000 euros para el primer equipo y 300.000 para el segundo. Además, y tal y como se explica posteriormente, la firma del acuerdo con CVC ha supuesto durante el ejercicio un menor ingreso de televisión de 890.000 euros entre los dos primeros equipos de la Real Sociedad. Es decir, la Real Sociedad ha visto mermados sus ingresos por este concepto, en el ejercicio 2021/2022, en más de 4 millones de euros.

En segundo lugar, y debido asimismo al Covid 19, se comenzó la temporada 2021/2022 con restricciones de aforo en todos los recintos deportivos. En este sentido, cabe señalar que hasta mediados del mes de octubre no se pudieron vender localidades para los partidos disputados en el Reale Arena y no fue hasta el mes de marzo de 2022 que se recuperó el 100% del aforo, pudiendo venderse el total de las localidades disponibles. Además de los ingresos de taquilla, también se vieron condicionados otros ingresos, tales como la explotación de los bares del estadio y otros inherentes al día de partido.

Pese a estas circunstancias, y gracias a su fortaleza económica que permitió lograr una cifra récord en cuanto a límite salarial de la temporada 2021/2022, la Real Sociedad nuevamente apostó por ser lo más competitiva posible y durante el verano de 2021 procedió a la incorporación de los jugadores Diego Rico y Alexander Sorloth para cubrir las bajas por lesión de Monreal y Carlos Fernández, respectivamente, así como la incorporación del portero Matt Ryan. Posteriormente, durante el mercado de invierno, se incorporó al jugador Rafael Alcántara procedente del Paris Saint Germain. Estas incorporaciones no previstas han afectado también, obviamente, a la cuenta de resultados y han supuesto un aumento de la partida de gastos de personal y, por ende, un menor resultado de ejercicio.

Con todo ello, el ejercicio cerrado a 30 de junio de 2022, arroja unas pérdidas después de impuestos de 4.301.216,87 euros. No obstante, cabe destacarse, al igual que en el ejercicio anterior, que a pesar del resultado y a diferencia de muchos otros clubes, la Real Sociedad ha hecho frente a todos sus compromisos contractuales.

Asimismo, resulta destacable que el EBITDA de la temporada, esto es, el resultado propio del negocio sin considerar el efecto de los intereses, las depreciaciones y las amortizaciones, arroja un saldo positivo de 16.765.150,62 euros, lo cual refleja la rentabilidad del negocio. Adicionalmente, el hecho de haber finalizado el ejercicio en sexta posición de la Liga y haberse clasificado por tercer año consecutivo para la disputa de competiciones europeas, ha permitido a la Real Sociedad mantener una cifra de negocios sostenida para afrontar el futuro con solvencia.

En este sentido, cabe señalar que el Fondo de Maniobra es negativo en 39.998.263,95€ (negativo en 56.790.714,25€ al cierre del ejercicio anterior), si bien, se debe mayormente a las inversiones realizadas por el club en el Estadio y en Zubieta. Además, a la fecha de formulación de las presentes cuentas anuales se encuentran formalizadas cuentas de crédito y factoring con distintas entidades financieras por un importe disponible global de 30,6 millones de euros, siendo el importe dispuesto al cierre del ejercicio de 103.332€. A esto habría que añadirle la posibilidad de generar ingresos a partir de los activos que tiene la entidad. Todo ello hace que se puedan afrontar con garantías todos los compromisos adquiridos a corto plazo.

Al margen de las circunstancias que afectan al balance y a la cuenta de explotación de la Real Sociedad, cabe destacarse durante el ejercicio 2021/2022 la firma del acuerdo con el fondo de inversión CVC.

En este sentido, y tal y como se indicó en el apartado de hechos posteriores de las cuentas anuales del ejercicio pasado, el 4 de agosto de 2021 en Comisión Delegada de la Liga de Futbol Profesional (de la cual forma parte la Real Sociedad) y el 12 de agosto en Asamblea General Extraordinaria, se presentó una operación estratégica entre la Liga y el fondo CVC Capital Partners con el objetivo de aumentar el valor de la Liga y los clubes afiliados. Esta operación estratégica, denominada "La Liga impulso" suponía una aportación de CVC de aproximadamente 2.000 millones de euros a la Liga y, en consecuencia, a los clubes, a cambio de una participación en el resultado obtenido en los derechos audiovisuales y comerciales de la Liga de los siguientes 50 años, los cuales se prevé que crezcan de manera considerable con los planes de inversiones que se llevarán a cabo gracias a la entrada de dicho capital. En el caso concreto de la Real Sociedad, las cantidades a recibir serían de 100 millones para el primer equipo y 6 para el segundo.

El 31 de Diciembre de 2021 la Real Sociedad firmó su adhesión al citado acuerdo que finalmente se confeccionó bajo la fórmula de un préstamo participativo con vencimiento de 50 años amortizándose de forma lineal cada año a partir del tercer ejercicio.

Los desembolsos de dichas cantidades se producen según un calendario definido y siempre y cuando se justifiquen de acuerdo a las condiciones establecidas en el acuerdo de adhesión:

-15% para cancelar deuda
-15% para contratación de jugadores
-70% para infraestructuras

A 30 de junio de 2022 las cantidades efectivamente cobradas ascienden a 40.732.317,12 euros para el primer equipo y 2.042.319,68 euros para el segundo habiéndose cobrado durante el mes de julio los restantes 9.389.950,32 euros establecidos en el calendario de pagos.

Dichos cobros han sido justificados con cancelación de deuda y en mayor medida con las obras realizadas por el club en el estadio en ejercicios anteriores.

Durante los meses de junio de 2023 y junio de 2024 se cobrarán las cantidades restantes, siempre y cuando se justifique el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el plan impulso.

En este sentido, cabe señalar que dispondremos de un límite salarial superior de unos 15 millones de euros y el resto, se destinará mayormente a las obras en Zubieta, así como a inversiones en mejoras que abarcarán a todas las áreas de la organización (tanto en personas, como en procesos, activos digitales, tecnología y demás recursos que se estimen necesarios y razonables para optimizar la gestión y explotación del negocio).

Por último, destacar que, como en años anteriores, la Real Sociedad ha obtenido la Licencia UEFA tanto para el equipo femenino como para el masculino. Además, un año más, la Real Sociedad cumple con las ratios aceptables establecidos por parte del control económico de la Liga de Fútbol Profesional lo cual ha permitido tener, de cara al ejercicio 2022/2023 el quinto límite salarial más alto de la primera división.

Por todo lo expuesto, no cabe más que concluir que se va a seguir trabajando con tesón y responsabilidad para, sin perder nuestra esencia, favorecer la consecución de los mayores éxitos deportivos, que son, en definitiva, el corazón de nuestra actividad.

Apartado deportivo

Si la temporada 2020/2021 la calificamos como histórica, esta temporada 2021/2022 la podemos calificar desde el punto de vista deportivo como brillante. Una nueva clasificación de nuestro primer equipo masculino para disputar competición europea (tercera de manera consecutiva y cuarta vez en los últimos seis años) y sobre todo el subcampeonato de Liga de nuestro primer equipo femenino, clasificándose para disputar por primera vez competición europea, son sin duda los logros deportivos más destacados de la temporada. Tras una importante renovación de la plantilla, el equipo femenino realizó una excepcional temporada. Hay que destacar también la brillante temporada de la Real Sociedad C logrando la clasificación para la fase de ascenso en la segunda RFEF. El descenso del Sanse es en sí misma, desde el punto de vista estrictamente de la competición, la noticia más negativa de la temporada. Hay que reconocer, sin embargo, que el equipo se mantuvo vivo en la competición hasta el final de la misma en una categoría muy complicada para un equipo filial. Esta experiencia de nuestro segundo equipo en la segunda división presenta algunos datos muy positivos que en este mismo informe comentaremos más adelante.

Los logros deportivos siempre son la consecuencia de un trabajo. En este caso, consecuencia de una manera de trabajar, de un modo de hacer que, si bien nunca garantiza este u otro resultado, sí que nos acercan a una mejora continua.

Esa manera de hacer o desarrollar el talento en la Real Sociedad se basa en cinco pilares: Selección, Entrenamiento, Competición, Evaluación y Educación.

Se trata de un modelo transversal, participativo respecto del proyecto de fútbol guipuzcoano con los clubes convenidos como agentes imprescindibles del modelo.

- SELECCIÓN

La selección del talento es el primer pilar de esta manera de hacer. La tecnificación de jugadores y jugadoras de los clubes convenidos susceptibles de ser seleccionados es una labor indispensable. Tras dos temporadas en las que fue imposible llevar a cabo el proceso de selección de acuerdo con los parámetros habituales que la Real Sociedad suele utilizar, este ejercicio 2021/2022 ha supuesto una vuelta a la normalidad.

El modelo de desarrollo de la Real Sociedad obliga a un proceso de tecnificación profundo con un gran conocimiento de los centros de tecnificación para un óptimo aprovechamiento a la hora de realizar las incorporaciones al club. Además, debemos fidelizar y tecnificar para posibles futuras incorporaciones según la evolución futbolística de los jugadores.

PROGRAMA DE TECNIFICACION					
PERIODO	GENERACION	NºSEDES	NºSESIONES	NºTORNEOS	Nº JUGADORES
De octubre a junio	2010	8	37	15	175
	2009	1	36	4	45
	2008	1	36	3	42
	2007	1	20	4 amistosos	39
	2006	1	20	1 + 4 amistosos	30
	2005	1	20	3 amistosos	23
	2004-2003	1	6	2 amistosos	24

PROGRAMA DE TECNIFICACION-FEMENINO					
PERIODO	GENERACION	NºSESIONES ZUBIETA	NºSESIONES FUERA ZUBIETA	NºTORNEOS	NºJUGADORAS
De octubre a junio	2005-2006	4	0	1 amistoso	41
	2007-2008	22	32	9	110
	2007-2008-2009-2010 (porteras)	7	0	0	40

En lo que se refiere a la captación, para la confección de las plantillas de nuestros equipos para la temporada 2021/2022, se ficharon jugadores y jugadoras de los siguientes clubes:

CLUB	Nº JUGADORES/AS	EQUIPO INCORPORACION	AÑO NACIMIENTO
VASCONIA	3	INFANTIL TXIKI	2010
		KADETE TXIKI	2008
		DIVISION DE HONOR	2005
ORDIZIA	1	DIVISION DE HONOR	2005
DANENA	1	KADETE TXIKIA	2008
CROISES BAIONA	2	INFANTIL TXIKI	2009
		JUVENIL NACIONAL	2006
OIS	1	JUVENIL NACIONAL	2006
TOLOSA	5	INFANTIL TXIKIA	2010
		DIVISION DE HONOR	2004
		RSC	2003
UROLA	1	CADETE VASCA	2007
HERNANI	2	INFANTIL TXIKI	2010
		DIVISION DE HONOR	2005
BERGARA	2	JUVENIL NACIONAL	2006
ANTIGUOKO	9	INFANTIL TXIKI	2010
		INFANTIL	2009
		CADETE HONOR	2008
		DIVISION DE HONOR	2005
		RSC	2003
UD LASPALMAS	1	CADETE DE HONOR	2008
AÑORGA	2	INFANTIL TXIKI	2010
		EASO	2006
PEÑA SPORT	1	JUVENIL NACIONAL	2006
OSASUNA	1	RSC	2003
BETI GAZTE	2	INFANTIL TXIKI	2010
ZUMAIAKO	1	JUVENIL NACIONAL	2006
TXANTREA	1	CADETE VASCA	2007
BETI ONA	1	LIGA NACIONAL	2005
ARRASATE/MONDRAGON	1	CADETE DE HONOR	2008
ARNEDO	1	CADETE DE HONOR	2008
HONDARRIBIA	1	CADETE DE HONOR	2008
IGELTEGI	1	INFANTIL	2009
BEASAIN	1	INFANTIL TXIKI	2010
URNIETA	1	INFANTIL TXIKI	2010
OSTADAR	1	INFANTIL TXIKI	2010
LAZKAO	1	INFANTIL TXIKI	2010
IDIAZABAL	1	INFANTIL TXIKI	2010
MARTUTENE	1	INFANTIL TXIKI	2010

El cuadro resumen de los fichajes realizados para la temporada 2022/2023 es el siguiente:

Nº JUGADORES/AS	Nº CLUBS	CATEGORIA INCORPORACION	GENERACION
19	13	INFANTIL TXIKI	2010
2	2	INFANTIL	2009
8	7	KADETE TXIKI	2008
2	2	KADETE	2007
8	7	LIGA NACIONAL	2006-2005(1)
5	5	DIVISION HONOR JUVENIL	2005
5	4	RSC	2003

Cabe resaltar que, como es habitual en la Real Sociedad la gran mayoría de las incorporaciones se realizan en categoría infantil txiki, es decir, en nuestro primer año.

Además, se han fichado doce técnicos. Para la unidad de porteros, para la unidad condicional, para la unidad de análisis, para la unidad de emoción y rendimiento, para la unidad de desarrollo individual, para el femenino B, para el División de Honor Juvenil, para el Easo, para el Cadete de Honor y para el Infantil Txiki.

Dentro del modelo de desarrollo, y buscando consolidar el modelo de 80% de jugadores provenientes de Gipuzkoa y 20% de fuera de Gipuzkoa en nuestros equipos de formación, se decide ampliar el radio de acción desde donde poder detectar talento fuera de nuestro territorio, es decir ese 20%. Hasta ahora nuestros centros de tecnificación de fuera de Gipuzkoa son los de Iparralde, Nafarroa, Araba y La Rioja.

Si tenemos en cuenta la evolución demográfica actual y la prevista para los próximos años, el aumento de la población inmigrante y la política deportiva de otras estructuras que tienen objetivos diferentes a los nuestros, nos vemos obligados a tomar decisiones que hagan sostenible el modelo de incorporar jugadores para formar y desarrollar talento que lleguen al primer equipo. El objetivo es seguir manteniendo esa relación de 80/20. Para ello, debemos ampliar el foco de ese 20%. No se trata de captar más jugadores, sino mejor.

Así pues, se decide explorar otras opciones en los ámbitos:

a) Estatal. Se abre un centro de tecnificación en las Palmas de la mano del club convenido Maspalomas y otro en Castilla León de la mano del club Unionistas de Salamanca.
b) Europa. Acuerdo con el club OIS de Suecia para explorar la región escandinava donde entendemos que el contexto similar a nuestro entorno social permite al joven escandinavo adaptarse más fácilmente a nuestra manera de entender el desarrollo del talento.
c) Mundo. Acuerdo con la escuela África Talent en Ghana para abrir una vía de exploración en el mundo africano lleno de oportunidades deportivas y sociales.

De cualquier manera, esta ampliación del foco de detección de talento nunca chocará con el modelo planteado, y en todo caso se plantea como una obligación para poder mejorar nuestro censo de detección de talento ante este nuevo contexto sociopolítico-deportivo.

En el modelo de desarrollo del talento de la Real Sociedad, la estabilidad es un aspecto muy importante. La estabilidad se consigue a través del tiempo. Nosotros no podemos pretender que los chicos y chicas de manera inmediata se manifiesten tal y como son. Queremos llegar al individuo. Queremos lograr que cada jugador sea el proyecto en sí mismo, por eso tenemos que rodearlo bien desde la perspectiva de diferentes ámbitos: formativos, educativos, emocionales, etc. Esto implica ser sensible a cada uno de los momentos significativos de su proceso evolutivo. Y para ello es necesario crear ámbitos donde ese proceso se desarrolle desde la perspectiva del chico en un escenario de confianza.

En el fútbol se habla de lo técnico, de lo táctico y de lo físico, pero para nosotros eso es el final de la pirámide. Para nosotros es muy importante el aspecto social, el familiar, el académico y el emocional. Es clave. Si estamos hablando de socialización, con entornos de familia, académicos, de emociones con gente joven, no podemos ir a procesos cortos, tenemos que trabajar con perseverancia, paciencia y con un programa. Eso es lo que nos hace tener la estabilidad necesaria para que realmente les acompañemos. Lo que nos hace no estar fichando y desechando jugadores continuamente.

La estabilidad es generar un timing mínimo para que los chicos y chicas se puedan manifestar tal y como son, y no tal y como nos gustaría que fueran. A partir de ahí, con esos talentos intrínsecos de cada uno, intentamos extraer todo su potencial en ese proyecto de jugador, desde todos los ámbitos que trabajamos.

Para nosotros es muy importante que los futbolistas cuando llegan a Zubieta sientan que no están en un proceso de matar o morir, aunque la exigencia continua la tengan, esa exigencia basada en la superación que supone intentar dar la mejor versión de uno mismo.

En la medida en que logremos dar estabilidad y exigencia al proceso conseguiremos el éxito. Y los números nos retroalimentan y nos refuerzan con el modelo. Estos son los datos con las plantillas de la temporada 2021/2022:

Equipo	Nº de jugadores	% de jugadores + de 3 años en el club	Media de años en el club	Media de edad del equipo
RS	26	69,2%	7,6 años	24,8 años
RS canteranos	16	100,0%	11,06 años	24,1 años
RSb	28	92,8%	8,2 años	20,6 años
RSc	38	68,4%	5,1 años	18,9 años
DHJ	31	74,1%	5 años	17,2 años
EASO	31	61,2%	3,96 años	14,5 años
CV	24	62,5%	3,2 años	14,9 años

En el modelo Real Sociedad, la cantera es la principal fuente de abastecimiento de los primeros equipos. Pero en todo caso, es necesario un exhaustivo seguimiento de los jugadores y jugadoras que no están en la Real para que las incorporaciones sean las más adecuadas. En la Real Sociedad está referenciados 45.549 futbolistas. En la temporada 2021/2022 se realizaron 559 informes de jugadores. Es decir, jugadores de los que tenemos un conocimiento más exhaustivo. Por otra parte, se realizó seguimiento a 220 partidos de fútbol femenino.

- ENTRENAMIENTO

El entrenamiento es nuestra unidad de medida, nos marca la evolución del día a día. El entrenamiento ocurre más veces que la competición, así que entendemos que, desde un buen entrenamiento nos prepararemos para una buena competición. Los hábitos y comportamientos de lo que seremos en el futuro, los desarrollamos cada día. El partido será una bonita oportunidad de ponerlos en valor.

Tras varias temporadas totalmente condicionadas por las limitaciones sanitarias para poder llevar adelante la actividad del entrenamiento debido a la pandemia, la 2021/2022 ha sido el de la vuelta a la normalidad. En Zubieta se desarrollaron 2.232 sesiones de entrenamiento en grupo.

Uno de los objetivos principales es satisfacer las necesidades deportivas individuales de cada uno de los jugadores y jugadoras que se desarrollan con nosotros. Cada jugador es un objetivo para nosotros. Los equipos son las plataformas. Es por eso que el denominado PMI (Pan de Mejora Individual) se convierte en una herramienta indispensable para desarrollar el talento. Para ello se realizan sesiones individuales y también dentro de la sesión grupal para con un objetivo de mejora individual de los jugadores que están desarrollando ese Plan de Mejora Individual. En total, han sido 174.738 los minutos que se han utilizado para los entrenamientos en grupo, mientras que han sido 416.246 los minutos utilizados para el desarrollo individual dentro del PMI.

- COMPETICIÓN

Como decíamos más arriba a nivel competitivo, la temporada 2021/2022 se puede catalogar como brillante destacando el subcampeonato del primer equipo femenino y su clasificación para disputar la previa de la Champions League. Sin duda, una temporada para sobresaliente de un equipo que en el verano sufrió una renovación importante. Muy destacable sin duda la temporada del primer equipo masculino logrando por tercer año consecutivo la clasificación para disputar la competición europea.

El descenso del Sanse fue lo peor desde el punto de vista de la competición, si bien el nivel mostrado por el equipo a lo largo de toda la temporada y hasta el final fue muy competitivo.

Sin embargo, esta experiencia del Sanse en la segunda división ha puesto de manifiesto unos aspectos muy positivos. En primer lugar, hay que destacar que cinco jugadores del Sanse han promocionado al primer equipo: Zubiaurre, Sola, Turrientes, Pacheco y Robert Navarro. Además, hay otros tres jugadores que actualmente están en la dinámica de entrenamientos del primer equipo. Son Karrikaburu, Urko González de Zárate y Olasagasti. Hay otros tres jugadores que actualmente están cedidos, en lo que se entiende como cesiones de desarrollo, Ayesa, Pokorny y Roberto López. Además, cinco jugadores tras finalizar su ciclo y terminar sus contratos están jugando en el fútbol profesional en la liga española. Xaber Alkain, Jeremy Blasco, Aritz Aldasoro, Luca Sangalli y Germán Valera. Y por último y no menos importante, en verano se produjeron los traspasos de Julen Lobete y de Nais Djouahra de tal manera que el club obtuvo unos ingresos tras la finalización de su etapa de formación.

Todo esto difícilmente se habría producido sin la presencia del Sanse en la segunda división. Por lo que, más allá de la propia competición, la experiencia del Sanse en la denominada Liga Smartbank hay que calificarla como muy positiva.

Es de justicia hacer una mención a Xabi Alonso para agradecerle su labor al frente de nuestro segundo equipo masculino. Le deseamos la mejor de las suertes para su futuro.

Por otra parte, durante la temporada se ha implementado una competición paralela en cada una de las estructuras. La competición paralela nos sirve para completar el desarrollo de los jugadores. Competir dos veces por semana, enfrentarte a otras academias para conocerse/comparase. La estructura juvenil ha disputado varios torneos internacionales en Marruecos y España.

En esta tabla mostramos el nivel competitivo de nuestros equipos:

PARTIDOS DISPUTADOS	PARTIDOS GANADOS	PARTIDOS EMPATADOS	PARTIDOS PERDIDOS	RESULTADO AJUSTADO	PORTERIA A 0	DENSIDAD COMPETICION
435	235	85	114	239	154	0,24

La densidad competitiva es la división de días de competición por los días de entrenamiento. El dato del cuadro es la media de todos los equipos.

Dentro de la competición, las cesiones juegan un papel cada vez más importante para el desarrollo de los futbolistas. Nos permite transmitir la oportunidad para desarrollar jugadores en un itinerario paralelo al habitual.

Distinguimos varios tipos de cesiones, en función de en qué momento del desarrollo del jugador se produce esta:

1.- Cesiones de formación. Son aquellas para menores de 18 años donde se busca la participación en una competición acorde con las necesidades de cada jugador. Siguen entrenando en Zubieta para seguir de cerca sus necesidades desde la perspectiva de la mejora individual trabajando de acuerdo con el Plan de Mejora Individual, pero compiten en otro club convenido. De esta manera, respondemos también a nuestro compromiso con esos clubes.
2.- Cesiones de desarrollo. Se trata de cesiones en las que se busca un contexto de dificultad que acerque al jugador a las necesidades absolutas que tendrá su incorporación al primer equipo.
3.- Cesiones de rendimiento. Tras la construcción y diseño de las plantillas, la última decisión se toma sobre aquellos jugadores que, pudiendo pertenecer a la primera plantilla, el club y el propio entrenador encontrarán retornos que pondrán en valor futuras decisiones en el futuro sobre el propio jugador.

En este cuadro mostramos las cesiones durante esta temporada 2021/2022

CESIONES	CESIONES FORMACION	CESIONES DESARROLLO	CESIONES RENDIMIENTO	CESIONES A CLUBS CONVENIDOS
38	31	3	4	31

Además de las cesiones, se producen también operaciones de traspaso de derechos federativos con jugadores que, si bien hasta ese momento no han podido promocionar al primer equipo, se estima que sus cualidades junto con la curva de edad del rendimiento puedan convertirles en jugadores potenciales de volver a la Real Sociedad. El proceso no termina necesariamente cuando un jugador sale de Zubieta. Ésta es una manera de esperar a la hipotética eclosión de su rendimiento.

La promoción de jugadores es una constante en la Real Sociedad. Dar oportunidades a los jóvenes y darles confianza es clave a la hora de desarrollar nuestro modelo. Al finalizar la temporada 2021/2022 cinco han sido los jugadores que promocionaron al primer equipo profesional masculino, tal como hemos señalado anteriormente.

Del mismo modo, han promocionado cuatro jugadoras al equipo profesional femenino de la Real Sociedad. Son Izarne Sarasola, Elene Lete, Olatz Santana y Mirari Uría. Durante la misma temporada debutaron, en partido oficial, con el primer equipo masculino profesional cuatro jugadores de las categorías inferiores, Turrientes, Lobete, Ander Martin y Karrikaburu. En categoría femenina debutaron dos jugadoras del equipo filial: Nora Sarriegi y Elene Viles.

Por otra parte, es interesante apuntar que varios jugadores formados en Zubieta en las categorías inferiores de la Real están compitiendo en otros equipos profesionales bien en LaLiga Santander y LaLiga Smartbank, o bien en primera división de otras ligas extranjeras.

Estos son los datos correspondientes a la temporada 2021/2022:

	LFP:1 div	LFP:2 div	Cedidos	1ºDivsion extranjero	Champions/Europa League
Nº jugadores	7	10	4	8	1

Nuestros jugadores y jugadoras, a lo largo de la temporada han acudido, a diferentes convocatorias de las selecciones en diferentes edades. Cabe destacar, por encima de todo, el campeonato del mundo Sub-20 alcanzado con la selección española por Mirari Uría, Izarne Sarasola, Ana Tejada, Adriana Nanclares y Elene Lete. Mención especial merece Mirari Uría, ya que en la misma temporada también se proclamó Campeona de Europa Sub-19.

- EVALUACIÓN

La evaluación es un pilar determinante en el desarrollo de nuestros jugadores. La evaluación se basa en la observación del entrenamiento y la competición. Para preparar las evaluaciones el staff se reúne una media de 15 horas por evaluación. El fruto de esas reuniones es un documento de evaluación que se presenta a cada jugador y su familia.

Se organizan también reuniones por equipos. Además, se pasan test en diferentes áreas; condicionales, cognitivos, emocionales y motrices.

Analizando las evaluaciones y los diferentes test, se redacta y se acuerda con el jugador el Plan de Mejora Individual (PMI) de cada uno.

Estos son los datos principales de la temporada 2021/2022:

EVALUACION (en horas)	REUNIONES Individuales	HORAS DE REUNION	TEST	PMI	REVISION DE CICLO
30 horas por staff	450 reuniones	500 horas totales	Condicional 660 test	175 programas individuales	112 reuniones de ciclo
2 evaluaciones por jugador/jugadora	2 reuniones por jugador/jugadora	-	Cognitivos 450 test	-	6 por cada equipo
-	-	-	Emocionales 30 test	-	2 horas por reunión
-	-	-	Motrices 55 test	-	1 revisión interequipos
-	-	-	Test declarativo táctico 175	-	-

- EDUCACIÓN

Entendemos nuestra actividad con los y las más jóvenes como una actividad fundamentalmente educativa. Sentimos que nuestra comunidad, Gipuzkoa a través de las familias, nos compromete con un mandato claro, intangible, que no aparece en ningún sitio, pero que está ahí: cuídalos; fórmalos; acompáñalos. Cuidar, formar, acompañar; esa es nuestra tarea principal. En este sentido, nos sentimos como uno de los agentes activos que forman parte del proceso educativo de nuestros jóvenes.

La educación es, como decíamos al principio, uno de los pilares sobre el que se sustenta nuestro modelo de desarrollo del talento. En este itinerario formativo de lo que nosotros consideramos fútbol educación, todo aquello que afecta al desarrollo del joven futbolista para nosotros es de suma importancia. En este sentido, la formación académica de estos jóvenes es algo que nosotros cuidamos, potenciamos y de la que también nos ocupamos. Vamos aumentando el número de recursos en profesores y espacios para que también en Zubieta puedan estudiar y en su caso tener las clases de refuerzo que les permitan compaginar sus estudios con la exigente tarea que tienen que llevar a cabo día a día en Zubieta.

En el curso académico 2021/2022 el 96,7% de los alumnos que han cursado Secundaria Obligatoria o Bachiller han aprobado el curso. El 100% de los presentados a la selectividad la han aprobado. Hay 43 futbolistas estudiando algún Grado o Máster Universitario.

Las clases de refuerzo que nuestros profesores imparten se han llevado a cabo en Landaberri Ikastetxea y en el Colegio Mayor Olarain. A ambos les queremos agradecer su colaboración en la educación de nuestros jugadores y jugadoras.

En este trabajo, la Real Sociedad viene ahondando en los últimos años en su relación con otras instituciones educativas, como, por ejemplo, las Universidades. A través de la Fundación, tiene suscritos convenios de colaboración con todas las universidades que desarrollan su actividad en Gipuzkoa. Cada vez más estudiantes eligen la Real Sociedad para realizar sus prácticas en diferentes áreas de conocimiento y los técnicos de la Real Sociedad son cada vez más demandados a participar en cursos formativos de diferentes universidades.

En esta temporada 2021/2022, nuestros técnicos han impartido docencia en los siguientes cursos o entidades:

- Kirolene
- Universidad de Deusto
- Universidad Europea de Madrid
- UPV/EHU
- Escuela de entrenadores de la Federación Polaca de Fútbol
- Universidad Católica de Chile
- Escuela de Entrenadores FGF
- Curso UEFA B para entrenadoras de fútbol.
- RFEF
- Sevilla FC
- Máster de LaLiga
- Máster EUG
- Máster UCAM
- Máster de CEU Andalucía
- Máster del INEF de Madrid
- Universidad del Atlántico en Santander

Para finalizar este recorrido por el aspecto deportivo de esta temporada, debemos hacer mención a una línea de trabajo que en la Real Sociedad se lleva a cabo desde hace años que tiene que ver con la socialización de esta manera de trabajar. Es un trabajo en red, gracias a la magnífica labor que los clubes convenidos llevan a cabo. Durante el ejercicio 2021/2022 se ha continuado trabajando en esa labor conjunta con los clubes convenidos. En este trabajo conjunto la Real Sociedad, entre otras actividades, ofrece la posibilidad a todos los clubes convenidos de una segunda consulta médica con nuestros servicios médicos para todos los jugadores y jugadoras de esos clubes. Un año más se han superado las 500 consultas.

En esta línea de socialización, no debemos olvidar que a lo largo del año en Zubieta ocurren otras muchas cosas. Actividades que, de mano de la Fundación, acercan a los y las más jóvenes a Zubieta a conocer nuestras instalaciones, nuestros comportamientos y nuestros valores. Actividades como Amets Bat, Reala Gertu, los campus de Navidad, Semana Santa y verano o el Fundazioaren Eguna. Actividades que, tras unos años en los que no se han podido llevar a cabo debido a la pandemia, se han retomado en esta temporada 2021/2022.

Debemos agradecer a todos los jugadores, jugadoras y técnicos, que al final de la temporada 2021/2022 dejaron de pertenecer a la disciplina de la Real Sociedad, su trabajo y compromiso durante su estancia en la Real Sociedad.

<u>Otros hechos relevantes:</u>

- MÁS ALLÁ DEL FÚTBOL

Este ejercicio 2021/2022 ha estado todavía marcado por la pandemia, pero paulatinamente hemos ido volviendo a la normalidad. Comenzamos la temporada con el aforo restringido. A mediados de octubre llegamos al 100% del aforo, pero tras las Navidades volvieron las restricciones. Fue en marzo cuando volvimos al 100% del aforo. Esta situación de incertidumbre ha supuesto que algunas oportunidades de negocio generadas tras la reforma del Estadio se han tenido que retrasar. Esperamos que durante el ejercicio 2022/2023 se puedan materializar. Ha habido otras, en cambio, que ya se han podido poner en marcha como Keler Espazioa o la zona LG Gaming.

De igual manera, esta situación de incertidumbre respecto de las restricciones del aforo ha repercutido negativamente en los ingresos provenientes del ticketing de los partidos.

En el ámbito de los patrocinios, hay que destacar la fidelidad demostrada por los patrocinadores del club. Han sido unos ejercicios muy complicados para todos y todas, pero siempre se han mantenido fieles a nuestro club. Sólo podemos tener palabras de agradecimiento para todos ellos. En este sentido, hay que destacar que nuestro patrocinador principal de este ejercicio 2021/2022, Finetwork, continúa vinculado con la Real Sociedad a pesar de haber alcanzado un acuerdo con CAZOO para que esta marca se convierta en el patrocinador principal de la temporada 2022/2023. En este mismo ámbito, hay que subrayar el acuerdo alcanzado con Socios.com para el lanzamiento en el otoño de 2022 de los Fan Tokens de la Real Sociedad. Con este lanzamiento, la Real Sociedad suma su nombre a los de gigantes del fútbol mundial como FC Barcelona, Atlético de Madrid, Paris Saint-Germain, Arsenal, Manchester City, Juventus, AC Milan, Flamengo o River Plate, entre otros. También han sacado Fan Tokens en Socios.com la UFC y la PFL (artes marciales mixtas), las escuderías de Fórmula 1 Aston Martin Aramco Cognizant F1 Team y Alfa Romeo F1 Team Orlen, la Davis Cup de tenis y algunos de los principales clubes de e-sports del mundo.

En términos de merchandising, se han incrementado en un 2% las ventas respecto del ejercicio pasado, el cual, con motivo de la final de Copa del Rey y el título alcanzado, fue un año de récord.

Algo de lo que no nos cansamos de repetir es la fidelidad de nuestros socios y socias. A pesar de estos años de pandemia, el número de socios no ha hecho sino crecer de tal manera que hemos tenido que cerrar la posibilidad de hacerse socio al haber llegado a 37.854 socios. Se ha abierto una lista de espera. Además, se sigue potenciando la figura de RS Fan, cuyo número también va aumentando de manera sostenida. Una vez más, no nos queda sino agradecer a todos los socios y socias que a pesar de todas las circunstancias tan difíciles permanecen fieles a la Real.

También este año debemos resaltar la consolidación de Realzale Programa. Queremos dar las gracias a la familia realzale, en especial a nuestros socios y socias, por confiar en Realzale Programa, así como a las marcas que nos ayudan en este programa: RS Shop, Super Amara, BM Supermercados, Repsol, Halcón Viajes, Vasa, Reale Seguros, IMQ, Diario Vasco, LG, Montte, IBKbike y Chillida Leku.

Debemos recordar que la estrategia del club debe reforzar nuestras acciones en todas las direcciones que nos acerquen a nuestros aficionados porque la Real Sociedad no es solo fútbol y lo que sucede en el campo. La labor de Real Sociedad Fundazioa se presenta como fundamental para potenciar esta línea de actuación de nuestra gestión.

Hay que destacar que, en la búsqueda del interés general, del beneficio del bien común, los fines que persigue la Fundación son la difusión, promoción y fomento de actividades deportivas, culturales y sociales. Dentro de este marco general, son varias las líneas de actuación principales en las que la Fundación está desarrollando su actuación, sin que ello sea óbice para realizar actividades también fuera de las mismas, dentro de sus fines fundacionales. La inclusión social, el cuidado del medio ambiente, la igualdad de género, el fomento de la actividad física como fuente de bienestar social y la promoción del euskara como elemento vertebrador de nuestra identidad y la cultura son las líneas fundamentales en las que desarrolla su actividad principal.

Como venimos apuntando en los apartados anteriores, el ejercicio 2021/2022 ha sido un año donde se han ido recuperando muchos de los proyectos que se habían visto afectados por la pandemia. La vuelta a la normalidad ha supuesto la reactivación de proyectos tan representativos como ElkarriOn, Fundazioaren eguna o el torneo alevín de Navidad entre otros proyectos.

Respecto a los patrocinios de la fundación, cabe destacar que se ha seguido apostando por la fórmula de vincular los patrocinios a proyectos concretos de la Fundación. De esta manera, se han incorporado patrocinadores al proyecto "Bizikletaz Adinik Ez" o "Gipuzkoa Jolasean", fortaleciendo la capacidad de la fundación de seguir creciendo de la mano de empresas que creen en el trabajo que se desempeña.

Ahondando en los proyectos más relevantes llevados a cabo en la temporada 2021/2022, cabe destacar los siguientes:

- ✓ El Torneo Internacional de Semana Santa.
- ✓ El Torneo Alevín de Navidad.
- ✓ Entrenamientos y partidos de LaLiga Genuine
- ✓ Amets Bat
- ✓ Gabonak eta Aste Santua Realarekin
- ✓ Torneo #ElkarriON
- ✓ Recogida y reciclado de las cáscaras de pipas que se consumen en el Reale Arena.
- ✓ Formación y asesoramiento del programa de prevención del acoso y abuso sexual en el deporte, JokoOK, en clubes convenidos.
- ✓ Elkarrekin Hazi eta Hezi
- ✓ Fundazioaren Eguna.
- ✓ Bizikletaz Adinik Ez
- ✓ Sareak
- ✓ Walking Football
- ✓ Korner
- ✓ Bertso Derbia

Este año ha sido un año muy especial para la fundación. Más allá de retomar proyectos, se han puesto en marcha nuevas iniciativas con una gran acogida. Por tratar de dar una visión ordenada, estos han sido los proyectos y actuaciones más relevantes en función de la línea estratégica desarrollada:

Formación / Educación

En este ámbito se ha seguido trabajando con los chicos y chicas de nuestra cantera, realizando un seguimiento exhaustivo de sus estudios y reforzando la parte académica con clases en Zubieta antes o después de los entrenamientos.

Fuera de Zubieta, por primera vez se ha llevado a cabo el proyecto Elkarrekin Hazi eta Hezi, proyecto que consiste en trabajar competencias para la vida con chicos y chicas de 8-9 años en los centros educativos. Durante la temporada se ha llevado a cabo este proyecto en cinco centros educativos de San Sebastián. A lo largo del curso se han trabajado ocho competencias útiles para la vida tanto en las aulas como en el patio: Autonomía, Resolución de problemas, Empatía, Trabajo en equipo, Planificación y organización, Emprendimiento, Competencia para la ciudadanía y Capacidad crítica son las ocho competencias que se trabajan en este programa. Para ello, Real Sociedad Fundazioa ha creado materiales didácticos específicos donde se trabajan estas competencias, delegando la parte de las aulas en los profesores/as de los centros educativos y realizando con entrenadores de la Real Sociedad de fútbol y atletismo las sesiones en el patio. La valoración general del proyecto ha sido muy satisfactoria y se prevé continuar con el proyecto, e incluso ampliarlo, en la temporada 2022/2023.

Euskera eta kultura

Uno de los proyectos que ha vuelto a recuperar su esencia ha sido el Bertso Derbi. La mañana previa al derbi ante el Athletic, pudimos disfrutar de un momento único en Hernani de la mano de los *bertsolaris* aficionados de ambos equipos. Con un lleno absoluto en el auditorio, los presentes disfrutaron de una sesión fantástica.

A finales de mayo arrancó la quinta edición del festival de fútbol y cultura Korner. Esta edición giró en torno al mundo audiovisual. De esta manera arrancamos con una nueva sección, deporte invitado, donde el baloncesto fue el protagonista. Los periodistas Antoni Daimiel y Guillermo Gimenez, junto al deportista Darío Brizuela y la entrenadora Azu Muguruza, nos brindaron una sesión divertida y diferente.

Posteriormente, continuamos con un clásico como los Monologoles. El humorista Leo Harlem no dejó indiferente a ninguna de las personas que abarrotaron el Teatro Principal, sacando carcajadas desde el principio hasta el final.

La semana continuó con un elenco de protagonistas muy importante. Repasamos la trayectoria de nuestro equipo femenino y su crecimiento imparable, disfrutamos con Meho Kodro y Ander Izagirre de una conversación fantástica sobre guerra y fútbol, nos deleitamos con uno de los mejores partidos de la Historia en el mundial de 1982 entre Italia y Brasil y pudimos reunir a Antognioni, Jesús Mari Zamora y el periodista Julio Maldonado "Maldini" en una tertulia sublime sobre fútbol. También se proyectaron cortometrajes sobre fútbol, pudimos conocer cómo se graba una serie como "Irabazi arte" de la mano de sus protagonistas, y tuvimos una sesión con un youtuber sobre cromos aprovechando la exposición de cromos "Lo tengo Repe" que creamos ad hoc para el festival. Como cierre, no falló, fiel a su cita Chillida Leku, Carlos Marzal y Esteban Granero conversaron sobre cultura y fútbol y pusieron la guinda a una edición fantástica.

Deporte como actividad física para el bienestar social

En este ámbito el proyecto más reseñable es la puesta en marcha de Walking football. Walking football es una modalidad de fútbol que se practica andando y que se dirige a personas mayores de 55 años. El proyecto busca promover un estilo de vida activo y saludable, además de generar un espacio donde personas pertenecientes a este colectivo puedan socializar y generar relaciones. El proyecto ha empezado con fuerza, ya que más de 40 personas participaron semanalmente en los entrenamientos organizados en Zubieta y Arrasate.

Medio ambiente y sostenibilidad

Con la vuelta del público al Reale Arena se retomó el proyecto de reciclado de las cáscaras de pipas. Se volvieron a recoger las cáscaras, sensibilizando sobre la importancia de la economía circular.

En este mismo ámbito, presentamos un proyecto pionero e innovador: SAREAK. Se trata de un proyecto de economía circular gracias al cual se rescatan redes sin uso desde el fondo del mar, puertos y almacenes de Gipuzkoa y se reciclan para convertirlas en redes de porterías de fútbol del Campeonato de la playa de La Concha para los partidos de playeros que allí se celebran. Además del trabajo de sensibilización sobre la importancia de la economía circular y dar una segunda vida a desechos, se pone en valor el trabajo de las rederas que colaboran en la confección de las redes. Este proyecto es el resultado del deseo de pensar en otra vida para las redes activando oficios actuales con conocimientos tradicionales y tecnología, contribuyendo a educar a la sociedad en proyectos sostenibles. Este proyecto ha sido finalista de los Leaders Business Awards y está nominado a los Sports Busines Awards

Inclusión e igualdad

Por último, se recuperaron proyectos como ElkarriOn, Gipuzkoa Jolasean y todas las acciones relacionadas con entidades sociales. El equipo formado por futbolistas con discapacidad intelectual volvió a participar en La Liga Genuine y volvieron a transmitir esa fuerza y esos valores que tanto les identifican.

También se continuó con proyectos como el denominado JokoOk, donde se trabajan temas como el acoso y el abuso en el deporte o el Curso de Entrenadoras, en colaboración con la Federación Guipuzcoana de Fútbol y el Colegio de Entrenadores, cuyo objetivo es, por una parte, ofrecer una formación reglada dirigida a mujeres para fomentar que haya más entrenadoras tituladas en el territorio y, por otro lado, aumentar el número de primeras entrenadoras en los equipos de los clubes guipuzcoanos.

Hay que recordar que aproximadamente 900 jóvenes practican deporte en la Real Sociedad. Esto es muy importante para una entidad como la Real Sociedad que entiende la práctica deportiva como un elemento indispensable en la educación de nuestros hijos e hijas y como fuente de bienestar e integración social. Muchos y muchas practican fútbol, pero otros muchos y muchas practican otros deportes a través de las secciones de la Real Sociedad.

En atletismo, hay que destacar el tercer puesto del equipo masculino en la Copa de España 2022 de clubes en pista cubierta disputada en Madrid, logrando, además, una cuarta plaza en la liga nacional de clubes 2022. Destacables son también los dos títulos obtenidos en la Copa de Euskadi (indoor y outdoor) durante la campaña 2022 (hombres), con el ascenso a la máxima categoría vasca del conjunto femenino en su primera participación.

A nivel individual, el jabalinista Odei Jainaga logró clasificarse para disputar los Juegos Olímpicos de Tokio en agosto del año 2021. Es un orgullo constatar que la participación de deportistas de la Real Sociedad en los Juegos Olímpicos es una constante de nuestra ya dilatada historia.

Durante la temporada ha habido otros dos atletas del club que han participado en competiciones internacionales representando a la selección española: Itsaso Madariaga fue cuarta en los 100 metros del Festival Olímpico de la Juventud Europea (100 metros) disputado en Eslovaquia y el pertiguista Ander Martínez de Rituerto acabó quinto en el Campeonato del Mundo sub20 disputado en Colombia.

Además de estos logros, han sido una decena las medallas cosechadas por los atletas de la sección en los Campeonatos de España de diferentes categorías, incluida de bronce del 4x100 absoluto masculino con récord de Gipuzkoa (era de 1987).

En cuanto a la escuela de atletismo, continúa con su crecimiento superando ya los 450 jóvenes deportistas.

La sección de hockey de la Real Sociedad recuperó la dinámica de una temporada normal, entrenando y compitiendo todos los equipos como antes de la pandemia.

El primer equipo acabó la liga en séptima posición, salvándose del descenso y de los Play-Outs. Tras dos años sin clasificarse a la Copa SM la Reina, lograron la clasificación perdiendo el primer partido contra el equipo que ganó la medalla de bronce.

En cuanto al segundo equipo, tras una liga más larga de lo habitual, ya que eran 12 equipos en la categoría, finalizó la liga en décima posición.

Los demás equipos de categorías inferiores y Escuela volvieron a retomar los entrenamientos con normalidad. Por primera vez, los equipos cadetes, juveniles y el tercer equipo compitieron en la Liga Norte organizada por las Federaciones Vasca, Cántabra y Asturiana. Varios de estos equipos se clasificaron para jugar las distintas fases de sector de los Campeonatos de España de sus respectivas categorías.

Hay que destacar también que la escuela de hockey hierba de la Real Sociedad cuenta con 140 niñas de entre 8 y 12 años. En categoría federada han participado 50 jugadoras cadetes y juveniles, y otras 55 jugadoras de categoría senior. Estos datos reflejan la realidad de la sección de hockey hierba de la Real Sociedad.

No nos podemos olvidar de las secciones de actividades subacuáticas, donde seguimos siendo el club con mayor número de licencias de Euskadi, y la sección de pelota.

- COMUNICACIÓN

Desde el área de comunicación de la Real Sociedad de Fútbol se continúa fomentando contenidos con el fin de compartir el día a día del club con sus socios y aficionados. Las redes sociales del club siguen creciendo y aumentando en número de seguidores y engagement. Un total de 4.077.642 de fans siguen a la Real. La familia realista está presente en 8 redes sociales, 14 en total, incluyendo los diferentes idiomas y las redes sociales del equipo femenino.

Datos del crecimiento de las principales redes sociales:

- Twitter: 741.615 → 787.955
- Facebook: 1.210.655 → 1.213.547
- Youtube: 72.200 → 79.000
- Instagram: 415.000 → 505.563
- TikTok: 311.000 → 491.300
- Weibo: 922.000 → 965.000
- Douyin: 26.488 → 31.752
- Twitch: 2.571 → 2.825

Del actual ecosistema de canales, a través de los cuales la Real Sociedad difunde la información y los contenidos dirigidos a los socios y aficionados de todo el mundo, el vídeo sigue siendo uno de los productos estrella.

El canal Real Sociedad TV cuenta con casi 80.000 suscriptores en Youtube, se han producido casi 10 millones de visualizaciones.

Las retransmisiones en directo a través de la plataforma Youtube son otros de los contenidos más destacados. Real Sociedad TV ofrece en directo todas las comparecencias de prensa del club y también ha dado en directo todos los partidos de pretemporada, con más de 600.000 visualizaciones.

Así mismo, a través de la plataforma Youtube RS TV ha retransmitido los partidos de nuestros equipos de fútbol base que de disputan en Zubieta. El objetivo es mejorar en la producción de las retransmisiones para ofrecer cada vez un mejor producto a nuestros aficionados y aficionadas.

La página web sigue siendo una de las referencias para nuestros seguidores. La web www.realsociedad.eus ha acumulado 7.100.000 visitas durante la pasada temporada y 3,2 millones de sesiones iniciadas y ya tiene un total de 103.000 usuarios registrados.

La App Realzale nació en febrero de 2018 junto con el Realzale Programa con la intención de profundizar en la relación con el aficionado txuri urdin. En la actualidad, la App Realzale suma 48.000 descargas, con una media mensual de 25.000 usuarios activos y 18.000 socios vinculados. Además de la gestión del propio Realzale Programa, esta App permite la gestión de los datos de socio o accionista, seguir la actualidad del club, los partidos en directo, acceder al Reale Arena con el móvil, la cesión del carnet y otra serie de funciones.

➢ COMPLIANCE

Compliance – Sistema de Cumplimiento Normativo y Prevención de Delitos
Actualización del Manual de Corporate Defense y del Documento de Análisis de Riesgos, reuniones y formación interna

A lo largo de la temporada 2021/2022 se ha venido aplicando el Programa de Compliance Penal aprobado desde la temporada 2015/2016, en cumplimiento de los Estatutos Sociales de la Liga de Fútbol Profesional (art. 55.19) como requisito para su inscripción en la competición profesional correspondiente.

En aras de minimizar el riesgo de comportamientos ilícitos por parte de todos los grupos de interés afectados por las diferentes actividades diarias llevadas a cabo en el seno de la REAL SOCIEDAD DE FÚTBOL, S.A.D. y de la FUNDACIÓN REAL SOCIEDAD FUNDAZIOA, se han llevado a cabo reuniones de carácter interno con los diferentes departamentos, supervisando y controlando el cumplimiento de aquellos procedimientos y medidas internas aprobadas respecto a cada uno de ellos.

Con motivo de la pandemia COVID-19, en sus últimas etapas de medidas y restricciones, las actividades que constituyen el quehacer de ambas entidades se han visto obligadas a adaptarse a la situación forzosa existente, surgiendo servicios y operativas alternativos que, en cualquier caso, deben respetar las medidas preventivas aplicables.

A su vez, desde el área de Compliance, se remiten periódicamente comunicaciones de carácter formativo, concienciador y preventivo en relación con aquellas situaciones o riesgos más significativos (ya sea por su probabilidad de ocurrencia, o por el impacto que podrían tener) que podrían concurrir en las actividades llevadas a cabo por el personal laboral en el ejercicio de sus funciones para las compañías, tanto para el personal deportivo como para el personal no deportivo.

Las más significativas esta temporada han estado relacionadas con las siguientes materias:

- contenido formativo remitido al personal en relación con la seguridad de la información (ciberseguridad, medidas a aplicar en el teletrabajo, gestión y protección de contraseñas, uso de los dispositivos personales, seguridad de dispositivos móviles fuera de la oficina, etcétera);
- sesiones de Integridad impartidas por LaLiga a jugadores y jugadoras, y miembros de sus cuerpos técnicos, en relación con las apuestas y amaño de partidos, los sistemas de control implantados y evolucionados por parte de las autoridades, y, la información y actualización de aquellos casos prácticos que a día de hoy involucran a deportistas en este tipo de prácticas y las consecuencias que se derivan de ello;
- envío al personal laboral del Manual de Buenas Prácticas de LaLiga, así como de la Guía práctica para jugadores y técnicos de LaLiga únicamente a los/as jugadores/as y técnicos/as; etcétera.

También se ha procedido a informar al personal laboral de las correspondientes actualizaciones normativas y nuevas normas aplicables (lucha contra el dopaje, espectáculos públicos y actividades recreativas, restricciones con motivo de la pandemia del COVID-19, reforma laboral, etc.).

Del mismo modo, y como consecuencia del dinamismo necesario de los programas de Compliance para adaptarse de la mejor manera a los posibles riesgos derivados de la actividad, durante el ejercicio 2021/2022 se ha procedido con las siguientes acciones, en línea con diferentes cuestiones comentadas en el informe de auditoría de la pasada temporada, 2020/2021, por la cual, entre otras cosas, se ha:

- modificado el Código Ético incorporando cuestiones relacionadas con el acoso y abuso sexuales;
- implantado un Código de conducta interno, inicialmente en el área deportiva;
- modificado el documento de evaluación de riesgos, adaptándolo a las actuaciones cuya concurrencia se ha visto incrementada o reducida (p.ej., mayor volumen de actuaciones gastronómicas y de hostelería, y la adopción de mayores medidas en aras de prevenir riesgos de diferente naturaleza);
- actualizado el Manual de Corporate Defense y de la Matriz de riesgos-controles, con el objeto de depurar todos aquellos aspectos puntuales que han quedado obsoletos; e
- implantado más medidas operativas dirigidas a generar evidencias en aras de la mejor comprobación del cumplimiento de la matriz de riesgos-controles.

Con base en los requisitos estatutarios de LaLiga, se ha llevado a cabo entre los días 28 y 30 de junio de 2022, de forma telemática, la auditoría de tercero experto independiente (AENOR), la cual ha concluido que el Programa de Compliance Penal está adecuadamente implantado y en funcionamiento en la REAL SOCIEDAD DE FÚTBOL, S.A.D., y en la FUNDACIÓN REAL SOCIEDAD FUNDAZIOA, dando respuesta a lo establecido en el artículo 31 bis del Código Penal español y a las recomendaciones indicadas en la Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado.

Como consecuencia de dicha auditoría externa, las entidades cuentan con una serie de observaciones y de oportunidades de mejora que, durante el siguiente ejercicio, 2022/2023, trabajarán en aras de perfeccionar el modelo y las políticas internas existentes.

2.- MEDIO AMBIENTE

El club considera mínimos y, en todo caso, adecuadamente cubiertos los riesgos medioambientales que se pudieran derivar de su actividad y estima que no surgirán pasivos adicionales relacionados con dichos riesgos. Por otra parte, durante el ejercicio 2021/2022 no ha incurrido en gastos ni recibido subvenciones relacionados con dichos riesgos.

3.- ACONTECIMIENTOS IMPORTANTES OCURRIDOS DESPUES DEL CIERRE DEL EJERCICIO

Una vez cerrado el ejercicio a 30 de junio de 2022, se han producido el traspaso de los derechos federativos de Isak al Newcastle United F.C, la compra de los derechos federativos de Take Kubo y de Sadiq e, igualmente, se ha acordado la cesión de Alexander Sorloth.

Por otra parte, dentro de LaLiga Impulso y del acuerdo con CVC, durante los meses de julio y agosto se han recibido los pagos correspondientes a la tercera y cuarta disposición del mencionado acuerdo, por una cantidad de 9.389.950,32 euros, suponiendo esto una mejora del Fondo de Maniobra Negativo.

La temporada 2022/2023 se inicia con total normalidad en la competición en todas las categorías después de varias temporadas sin poder hacerlo debido a la pandemia, lo cual permite despejar el escenario de incertidumbre con el que iniciamos los ejercicios anteriores.

Es digno de destacar también la creación de La Liga de Fútbol Profesional Femenina. Es de justicia reconocer el trabajo realizado por los clubes promotores de la misma. Se espera que este hecho suponga a futuro una mejora de la competición que aparejará unos mayores ingresos por explotación de derechos televisivos y publicitarios.

Por otro lado, hay que destacar el cambio y la mejora del sistema de iluminación del Reale Arena, con lo que se mejora la experiencia del fan en el Estadio. También se ha activado la posibilidad de cesión del carné al club para los partidos en los que el socio no vaya a acudir para garantizar que el equipo está siempre lo más arropado posible por la afición y, al mismo tiempo, se ofrece la posibilidad al socio de abaratar el abono.

4.- EVOLUCION PREVISIBLE Y PRINCIPALES RIESGOS E INCERTIDUMBRES DE LA SOCIEDAD

Una vez recuperada la normalidad tras varios ejercicios afectados por la pandemia, se espera poder empezar a rentabilizar la inversión acometida en el estadio durante los últimos ejercicios incrementando paulatinamente la cifra de negocio de la entidad. Hay que reseñar una vez más que Real Sociedad ha respetado durante este periodo COVID todos sus compromisos contractuales y a pesar de ellos las pérdidas acumuladas son muy pequeñas, lo cual demuestra la fortaleza de la Real.

En cuanto a la explotación de derechos televisivos cabe indicarse una vez más la importancia de finalizar las temporadas en la posición lo más alta posible. Hay que recordar que, un 25% de los derechos televisivos se reparte en función de la clasificación de los últimos ejercicios, de ahí la importancia de acabar lo más arriba posible en la clasificación final de cada temporada. Además, otro 25% se reparte en función de la llamada "implantación social" de cada club con respecto a los demás equipos. En este sentido, al haber incrementado el aforo del estadio, y en la medida que se incremente el importe facturado en concepto de taquillas y abonos, se verá incrementado asimismo la cantidad a percibir por este 25% de los derechos televisivos. En definitiva, ser más competitivos en lo deportivo supone también aumentar los ingresos por los derechos de televisión, hacer una Real Sociedad más fuerte, en definitiva.

En lo que se refiere a los derechos televisivos colectivos, cabe recordar que durante el ejercicio 2021/2022 se va a procedió a la comercialización por parte de la Liga de un nuevo contrato para el mercado nacional. El hecho de que hayan podido comercializar por primera vez dichos derechos por periodos superiores a tres años, exactamente por un periodo de cinco años, aporta una mayor estabilidad a los clubes.

Por otra parte, la entrada del Fondo CVC Capital Partners en la Liga, permite pensar que es un espaldarazo para el crecimiento de los clubes para mejorar su volumen de negocio de acuerdo con los planes de crecimiento elaborados por éstos.

En el caso de la Real Sociedad, tal como señalábamos el año anterior, las aportaciones del "Plan Impulso" de LaLiga permitirán avanzar con su plan de inversiones que ya ha comenzado a desarrollarse donde destaca, entre otros, el proyecto de renovación de las instalaciones deportivas de Zubieta.

5.- ACTIVIDADES EN MATERIA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO

Durante el ejercicio 2021/2022 no se han realizado actividades significativas en esta materia.

6.- ADQUISICIÓN DE ACCIONES PROPIAS

El club no dispone de acciones propias.

7.- INFORMACIÓN SOBRE PLAZOS DE PAGO A PROVEEDORES

La información relativa a los pagos efectuados a proveedores durante los ejercicios 2021/2022 y 2020/2021 se detalla a continuación:

	2021/2022	2020/2021
	Días	Días
Periodo medio de pago a proveedores	58,31	47,75
Ratio de operaciones pagadas	47,40	42,64
Ratio de operaciones pendientes de pago	92,82	61,89
	Importe (Euros)	Importe (Euros)
Total pagos realizados	29.691.590,84	15.748.600,71
Total pagos pendientes	9.387.042,75	5.686.257,49

8.- ESTADO DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA - INFORME ANUAL

De conformidad con lo establecido en la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, en materia de información no financiera y diversidad, la Sociedad ha elaborado el "Estado de información no financiera" relativo al ejercicio 2021/2022, que forma parte, según lo establecido en el artículo 44 del Código de Comercio, del presente informe y que se anexa como documento separado.

En San Sebastián, 26 de septiembre de 2022

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

D. Jokin Aperribay Bedialauneta
(Presidente)

D. Angel Oyarzun Narváez
(Vicepresidente)

D.Mikel Ubarrechena Pisón
(Vicepresidente)

D. Joseba-Imanol Ibarburu Uranga
(Vicepresidente)

D. Fermín Altuna Igartua
(Vocal)

D. J. Ramón Fernández de Barrena Bermejo
(Vocal)

D. Javier Igarza Pérez
(Vocal)

D. Maite Azcoaga Rodriguez
(Vocal)

D. Alejandro-José Uranga Sarasola
(Vocal)

D. Ignacio Maria Serrais Urrecha
(Vocal)

D. Jesus-Maria Ruiz Galarraga
(Vocal)

D. Aitor Díaz de Mendibil García
(Vocal)

Nerea Aramburu

D. Nerea Aramburu Eizmendi
(Vocal)

D. Alejandro Pereda Fernández
(Vocal)