

INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ANUAL
TERMINADO EL 30 DE JUNIO DE 2023

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

El ejercicio 2022/2023 ha sido el primer ejercicio, tras los tres anteriores, que no ha estado afectado por la pandemia. Es cierto que, en lo que se refiere a la liquidación que efectúa LaLiga de los derechos de retransmisión, todavía hay algunas afecciones derivadas de la merma de sus ingresos. Pero, en lo que se refiere a la gestión directa del negocio, este ejercicio 2022/2023 se ha desarrollado con total normalidad.

Desde el punto de vista deportivo el ejercicio ha sido brillante. La clasificación de nuestro primer equipo masculino para la Champions League es un hito y confirma la excelente trayectoria que el equipo está llevando a cabo en los últimos años. Magnífica también fue la temporada del Sanse, terminando en quinta posición y disputando el play off de ascenso a LaLiga Hypermotion. En el ámbito del fútbol femenino hay que felicitarlos por los ascensos de nuestros equipos B y C.

El ejercicio cerrado a 30 de junio de 2023, arroja un resultado positivo de 5.747.929 euros. 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 32.871.251 euros (16.765.150 euros en la temporada 21/22).

El ejercicio 22/23 ha supuesto un empuje en nuevas líneas de actuación del club, como la internacionalización y la estrategia digital. Buscan, como el resto de los cambios que se están acometiendo, dar solidez a una Real Sociedad que se posicione en el lugar del fútbol europeo que, creemos, es necesario para afianzar su crecimiento y sostenibilidad. Siempre, sin, perder su esencia y su voluntad de estar al servicio de la comunidad a la que representa. 38.000 abonados, más de 3.000 personas en lista de espera, más de 2.000 RS Fan... son datos que nos llenan de satisfacción, pero sobre todo nos responsabilizan con todas las personas que se sienten representadas por la Real Sociedad.

Apartado económico

Después de tres años afectados por el Covid 19, cabe resaltar que es el primer ejercicio en el que el resultado de la temporada no está marcado por el mismo. No obstante, se siguen soportando algunos gastos que la Liga de Fútbol Profesional y la UEFA vienen imputando a los clubes de manera fraccionada, y se sigue sufriendo el efecto que ha tenido la pandemia en la hostelería y su consiguiente descenso en los ingresos provenientes de HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías). De hecho, este descenso y la renegociación del contrato de Televisión en China que ha tenido que afrontar la Liga de Fútbol Profesional, ha implicado obtener menos ingresos de los presupuestados por la explotación de derechos audiovisuales.

Por contra, cabe resaltar el traspaso del jugador Alexander Isak al Newcastle United F.C. en el verano de 2022, lo cual ha supuesto un ingreso importante para el club. El traspaso se realiza por un montante fijo de 64 millones de euros, más 6 millones variables en función del cumplimiento de diferentes hitos, de los que en la temporada 22/23 se ha cumplido uno de ellos. Estos ingresos han permitido realizar una importante inversión en la plantilla deportiva de cara al futuro ya que a las adquisiciones de Brais Mendez y Mohamed-Ali Cho de la temporada anterior, se les han sumado las de Takefusa Kubo y Sadiq Umar Mesbah, así como la renovación a lo largo del ejercicio de jugadores de la cantera como Mikel Oyarzabal, Igor Zubeldia, Robin Le Normand y Martin Zubimendi y la cesión por una temporada más de Alexander Sorloth.



Adicionalmente, el finalizar la temporada 22/23 en cuarta posición y certificar la clasificación para la fase de grupos de la Europa Champions League ha supuesto hacer frente durante la temporada a una serie de gastos no previstos en el presupuesto, como remuneraciones variables con los jugadores y, en algunos casos, con los clubes de procedencia, que han hecho que el resultado del ejercicio se haya visto mermado. Sin embargo, de cara a la temporada 23-24, esta participación en competición europea va a suponer un incremento en la cifra de negocios de la entidad, lo cual permitirá fortalecer y dar sostenibilidad a la situación financiera del club.

Con todo, el ejercicio cerrado a 30 de junio de 2023 arroja un resultado positivo de 5.747.929 euros.

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 32.871.251 euros (16.765.150 euros en la temporada anterior).

En este sentido, cabe señalar que el Fondo de Maniobra es negativo, como lo viene siendo en los ejercicios anteriores, pero que va siendo menos negativo cada temporada y que, además, ello se debe mayormente a las inversiones realizadas por el club en el Estadio, en Zubieta y en derechos de adquisición de jugadores.

Por su parte, cabe recordar, tal y como se indicó en el apartado de hechos posteriores de las cuentas anuales de hace dos ejercicios, que el 4 de agosto de 2021 en Comisión Delegada de la Liga de Fútbol 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.

La Real Sociedad firmó su adhesión el 31 de diciembre de 2021 y las cantidades a recibir eran de 100 millones para el primer equipo y 6 para el segundo.

Durante el ejercicio actual se han recibido 32.476.420,77 euros por este acuerdo de financiación participativa y 1.712.248,13 euros con posterioridad al cierre y hasta la fecha actual, estando previsto que se perciba la cantidad adicional de 24.798.658,58€ euros en el ejercicio 23/24, siempre y cuando se cumpla con el plan de crecimiento comprometido.

Todo ello hace que se puedan afrontar con garantías los compromisos adquiridos a corto plazo.

Por último, cabe señalar que, como en años anteriores, la Real Sociedad ha obtenido la Licencia UEFA tanto para el equipo femenino como para el masculino. Además, cabe destacarse que, un año más, la Real Sociedad cumple con los ratios aceptables establecidos por parte del control económico de la Liga de Fútbol Profesional lo cual ha permitido tener, de cara al ejercicio 23-24, el sexto 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

La temporada 2022/2023 desde el punto de vista deportivo ha sido brillante. La clasificación de nuestro primer equipo masculino para la Champions League es un hito y confirma la excelente trayectoria que el equipo está llevando a cabo en los últimos años. Es la cuarta clasificación consecutiva para disputar una competición Europa (la quinta en los últimos seis años) y, además, en esta ocasión para la máxima competición, la Champions League. A diferencia de las anteriores clasificaciones a esta competición, en esta ocasión, es consecuencia de una trayectoria ascendente desde 2018. Ahora mismo, estamos cumpliendo nuestro objetivo de estar de manera recurrente en la competición europea. Somos conscientes de la dificultad de ello y por eso mismo, tenemos que calificar la temporada como brillante.

Magnífica también fue la temporada del Sanse, terminando en quinta posición y disputando el play off de ascenso a LaLiga Hypermotion. Por su parte, el equipo femenino disputó la eliminatoria previa de la fase de grupos de la Woman Champions League cayendo ante el Bayern de Munich. En Liga, la temporada fue más discreta finalizando en octava posición. En el ámbito del fútbol femenino hay que felicitar por los ascensos de nuestros equipos B y C.

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, esa manera de 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.

De igual manera, 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 y las jugadores.

PROGRAMA DE TECNIFICACION					
PERIODO	GENERACION	NºSEDES	NºSESIONES	NºTORNEOS	Nº JUGADORES
De octubre a junio	2011	8	46	15	169
	2010	1	30	4	43
	2009	1	30	3	41
	2008	1	18	4 amistosos	30
	2007	1	18	1 + 4 amistosos	35
	2006	1	15	3 amistosos	27

PROGRAMA DE TECNIFICACION-FEMENINO					
PERIODO	GENERACION	NºSESIONES		NºTORNEOS	NºJUGADORAS
		ZUBIETA	FUERA ZUBIETA		
De octubre a junio	2006-2007-2008	6	2	3 amistosos	40
	2009-2010	40	10	13	120
	2011	17	21	8	138
	2007-2008-2009-2010-2011 (porteras)	10	0	0	50



Handwritten signatures and marks in blue ink at the bottom of the page, including a large stylized signature and the number '13'.

En lo que se refiere a la captación, para la confección de las plantillas de nuestros equipos para la temporada 2022/2023, se ficharon jugadores y jugadoras de los siguientes clubes:

CLUB	Nº JUGADORES/AS	EQUIPO INCORPORACION	AÑO NACIMIENTO
VASCONIA	2	INFANTIL TXIKI	2011
ANGLET	1	INFANTIL TXIKI	2011
ANTIGUOKO	8	2ª RFEF	2004
		JUVENIL NACIONAL	2006
		CADETE LIGA VASCA	2008
		INFANTIL TXIKI	2011
		FEMENINO C	2007-2008
AÑORGA	5	DIVISION HONOR JUVENIL	2006
		JUVENIL NACIONAL	2007
		FEMENINO C	2007
		FEMENINO CAD	2009
ARRASATE	1	INFANTIL TXIKI	2011
TOLOSA	5	INFANTIL	2010
		INFANTIL TXIKI	2011
		FEMENINO C	2007-2008
BEASAIN	1	CADETE HONOR	2009
BETI ONA	1	INFANTIL TXIKI	2011
DANENA	1	CADETE HONOR	2009
EIBAR	1	JUVENIL NACIONAL	2007
ELGOIBAR	2	INFANTIL TXIKI	2011
		FEMENINO CADT	2009
EUSKALDUNA	1	INFANTIL TXIKI	2011
HONVED	1	DIVISION HONOR JUVENIL	2007
CALAHORRA	1	INFANTIL TXIKI	2011
KOSTKAS	2	JUVENIL NACIONAL	2007
		INFANTIL TXIKI	2011
LAGUN ONAK	2	INFANTIL HONOR	2010
		FEMENINO CAD	2009
LAZKAO	1	INFANTIL TXIKI	2011
LUBERRI	1	INFANTIL TXIKI	2011
MARIÑO	1	INFANTIL TXIKI	2011
MUTRIKU	1	INFANTIL TXIKI	2011
ORIOKO	1	INFANTIL TXIKI	2011
PASAIA	1	INFANTIL TXIKI	2011
REAL MADRID	1	INFANTIL TXIKI	2011
SAN MARCIAL	1	INFANTIL HONOR	2010
SANSE	1	INFANTIL HONOR	2010
USURBIL	1	INFANTIL TXIKI	2011
VALVANERA	1	INFANTIL TXIKI	2011
ZARAUTZ	3	DIVISION HONOR JUVENIL	2005
		INFANTIL TXIKI	2011
		FEMENINO C	2008
UROLA	1	FEMENIO CAD	2009
OIARTZUN	1	FEMENINO B	1999
GOIERRI GORRI	2	FEMENINO C	2009
MUTILVERA	1	FEMENINO C	2008
ATHLETIC	1	FEMENINO C	2007
INTXAURDI	3	FEMENINO CAD	2009
			2010
MARTUTENE	2	FEMENINO CAD	2010
ZUMAIACO	1	FEMENINO CAD	2010
AIZTONDO	1	FEMENINO CAD	2008
TOURING	1	FEMENINO CAD	2008
MARIÑO	1	TECNICO FEMENINO CAD.	-



El cuadro resumen de los fichajes realizados para la temporada 2023/2024 es el siguiente:

Nº JUGADORES/AS	Nº CLUBS	CATEGORIA INCORPORACION	GENERACION
22	20	INFANTIL TXIKI	2011
5	5	INFANTIL	2010
2	2	KADETE TXIKI	2009
2	1	KADETE	2008
4	4	LIGA NACIONAL	2007-2006
3	3	DIVISION HONOR JUVENIL	2005-2006-2007
1	1	RSC	2004
1	1	FEMENNINO B	1999
6	6	FEMENNINO C	2007 2008
18	9	FEMENINO CAD	2008 2009 2010
1 TÉCNICO	1		

1	U. PORTEROS
1	ANALISIS
1	DESARROLLO INDIVIDUAL
2	U. CONDICIONAL
2	U. EMOCION Y RENDIMIENTO
1	TECNICO FEMENINO B
1	TECNICO DIVISION HONOR JUVENIL
1	TECNICO EASO
1	TECNICO CADETE DE HONOR
1	TECNICO INFANTIL TXIKI

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 trece 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 y cadete, 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, ya señalábamos el año pasado que se había tomado la decisión de 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, durante esta temporada 22/23 hemos trabajado ya en estos otros ámbitos:

- Estatal. Hemos abierto ya 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. Lo que hemos hecho ha sido profundizar en un acuerdo con una estructura con la que ya llevamos colaborando desde hace varios años.
- 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 socio-político-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 2022/2023:

Equipo	Nº de jugadores	% de jugadores > 3 años	3 años club	Media años en el equipo	Media edad equipo
Infantil Txiki	19	-	-	1	12
Infantil Txiki	19	-	-	1,79	14
Cadete Txiki	21	62%	13	2,29	15
Cadete LV	24	58%	14	2,79	15,83
Easo	34	56%	19	2,94	16,71
DHJ	33	67%	22	4,18	17,82
RSC	28	86%	24	5,10	19,55
RSB	28	96%	27	7,31	21,97
RS FEM	22	50%	11	-	24,30
RS FEMB	19	26%	5	-	19,20
RS FEMC	23	-	-	-	16,20



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 están referenciados 38.533 futbolistas. En la temporada 2022/2023 se realizaron 700 informes de jugadores. Es decir, jugadores de los que tenemos un conocimiento más exhaustivo. Por otra parte, se realizó seguimiento a 1.755 partidos. Y el número total de jugadores que han participado en el programa de tecnificación es de 693.

➤ **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.

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 (Plan 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 423.856 los minutos utilizados para el desarrollo individual dentro del PMI. Es decir, 2,5 minutos impactados de desarrollo individual por cada minuto de trabajo de equipo.

➤ **COMPETICIÓN**

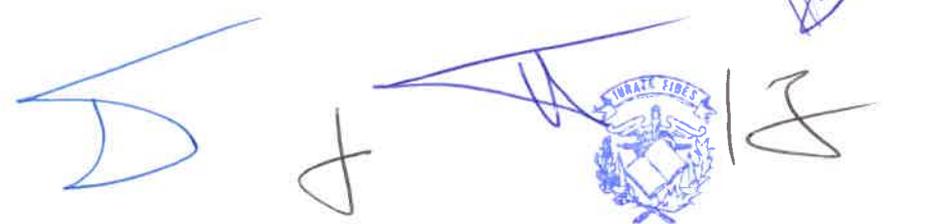
Como decíamos anteriormente a nivel competitivo la temporada 2022/2023 se puede catalogar como brillante destacando la clasificación para disputar la Champions League del primer equipo masculino.

En primer lugar, destacar que tres jugadores del Sanse han promocionado al primer equipo: Jon Ander Olasagasti, Unai Marrero y Urko González de Zárate. Además, hay otros tres jugadores que actualmente están en la dinámica de entrenamientos del primer equipo. Son Gaizka Ayesa, Pablo Marín y Jon Magunazelaia. Hay otros cinco jugadores que actualmente están cedidos en lo que se entiende como cesiones de desarrollo: Robert Navarro, Alex Sola, Jon Karrikaburu, Jonathan Gómez y Roberto López. Además, tres jugadores tras finalizar su ciclo y terminar sus contratos están jugando en el fútbol profesional en la liga española. Iker Kortajarena, Javier Marton y Aritz Arambarri. Y por último y, no menos importante, en verano se produjeron los traspasos de Ander Guevara, Andoni Gorosabel, Andoni Zubiaurre y Ander Martin.

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/compararse. 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
606	344	120	142	309	250	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.

En los que se refiere a los partidos de los equipos masculinos, estos son los datos:

PARTIDOS DISPUTADOS	PARTIDOS GANADOS	PARTIDOS EMPATADOS	PARTIDOS PERDIDOS	RESULTADO AJUSTADO	PORTERIA A 0	DENSIDAD COMPETICION
483	265	102	116	261	186	0,24

Partidos de los equipos femeninos:

PARTIDOS DISPUTADOS	PARTIDOS GANADOS	PARTIDOS EMPATADOS	PARTIDOS PERDIDOS	RESULTADO AJUSTADO	PORTERIA A 0	DENSIDAD COMPETICION
123	79	18	26	48	64	0,24

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 2022/2023

CESIONES	CESIONES FORMACION	CESIONES DESARROLLO	CESIONES RENDIMIENTO	CESIONES A CLUBS CONVENIDOS
54	37	10	7	17

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 a la curva de edad del rendimiento puedan convertirlos en jugadores potenciales de volver a la Real Sociedad. El proceso no termina necesariamente cuando un jugador sale de Zubieta. Esta 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, dar confianza es clave a la hora de desarrollar nuestro modelo. Al finalizar la temporada 2022/2023 tres han sido los jugadores que promocionaron al primer equipo profesional masculino, tal como hemos señalado anteriormente.

En categoría femenina debutó con el primer equipo Nahia Aparicio.

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

Estos son los datos correspondientes a la temporada 2022/2023:

	LFP:1 div	LFP:2 div	Cedidos	1ª División extranjero	Champions/Europa League
Nº jugadores	97	13	5	8	2

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, la Liga de las Naciones con la selección absoluta masculina alcanzado por Merino y Zubimendi. Takefusa Kubo disputó el Mundial de Qatar con su selección, Japón. De igual manera, Manuela Vanegas (Colombia) y Andreia Jacinto (Portugal) disputaron el Mundial celebrado en Australia y Nueva Zelanda. Amaiur Sarriegi y Elene Lete disputaron con la selección absoluta diferentes encuentros en la fase de clasificación o preparatoria para el Mundial. También merece mención el subcampeonato de Europa sub 21 alcanzado por Pacheco y Barrenetxea. Jonathan Gómez disputa el Mundial sub 20 con la selección de USA. De igual manera, Alazne Estensoro fue subcampeona de Europa en el europea sub 17.

➤ 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 15h. 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.

Analizadas 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 2022/2023:

EVALUACION (en horas)	REUNIONES Individuales	HORAS DE REUNION	TEST	PMI	REVISION DE CICLO
30 horas por staff	450 reuniones	500 horas totales	Condicionales 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	-	-
-	-	-	Valoración entrenamiento Cognitivo: 3 jugadores, 12 sesiones por jugador	-	-

➤ 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 2022/2023 el 93,61% 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 46 futbolistas estudiando algún Grado o Master 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 sentido, hay que señalar que gracias a la ampliación del edificio Gorabide a partir de la temporada 23/24 todas las clases de refuerzo se van a impartir ya en las nuevas instalaciones de Gorabide, siendo de esta manera más eficientes y aprovechando mejor el tiempo disponible para los estudios de nuestros jugadores.

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 2022/2023, 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
- Comité de Entrenadores de Catalunya
- Comité de Entrenadores de Santander
- Comité de Entrenadores de Aragón
- Real Federación Española de Fútbol
- ECA (European Club Association)
- Escuela de Entrenadores FGF
- Curso UEFA B para entrenadoras de fútbol
- Diario Vasco
- Basque Culinary Center
- AS Roma
- Rayados de México
- Eintrach Frankfurt
- Tokushima F.C.
- Federación Alemana de Fútbol
- Valerenga F.C.
- OIS
- Master de LaLiga
- Master EUG
- Master UCAM
- Master de CEU Andalucía
- Master del INEF de Madrid
- Universidad del Atlántico en Santander



Además, en esta temporada 22/23 se ha impartido formación por distintas zonas de Gipuzkoa a los clubes convenidos, así como a los centros de tecnificación de Gasteiz, La Rioja, Nafarroa e Iparralde. En estas sesiones formativas han participado las diferentes unidades de rendimiento del club: metodología, unidad de desarrollo individual, unidad de porteros, nutrición, análisis, emoción y rendimiento, reclutamiento.

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 2022/2023 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.

Por último, debemos agradecer a todos los jugadores, jugadoras, técnicos que al final de la temporada 2022/2023 dejaron de pertenecer a la disciplina de la Real Sociedad su trabajo y compromiso durante su estancia en la Real Sociedad.

Otros hechos relevantes:

➤ MÁS ALLÁ DEL FÚTBOL

Algo de lo que no nos cansamos de repetir es la fidelidad de nuestros socios y socias. Como es conocido, ahora mismo no es posible hacerse socio de la Real al estar ya casi en los 38.000 socios. Tenemos una lista de espera de 3.280 personas y el número de RS fan es de 2.438. Hay que destacar que en 2020 eran 241 los RS fan. Una vez más, no nos queda sino agradecer a todos los socios y socias su compromiso con nuestro club.

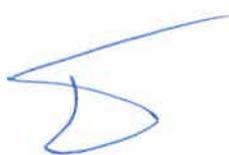
También este año debemos resaltar la consolidación de Realzale Programa. Queremos dar las gracias a la familia realzale, en especial a nuestros socios y socias, por confiar en Realzale Programa, así como a las marcas que nos ayudan: RS Shop, BM Supermercados, Repsol, Halcón Viajes, Euskoauto, Reale Seguros, IMQ, Diario Vasco, LG, Montte, IBKbike y Chillida Leku. Gracias a este programa 426 socios han tenido la cuota de su abono gratis. Desde el inicio de este programa en septiembre de 2017, se han repartido 3.110.583 puntos entre 32.344 beneficiarios.

Durante la temporada 22/23 se puso en marcha la cesión del asiento al club para su venta. Esta iniciativa ha funcionado muy positivamente ya que se han cedido un total de 11.998 entradas y ha supuesto un ingreso para el club de 193.427,50€ y para los socios que han cedido su carnet 181.432,00€. Además, hay que destacar que en 10 partidos se vendieron todas las entradas disponibles.

Como decíamos al principio, tras tres ejercicios afectados por la pandemia, el ejercicio 22/23 ha sido el primero de una vuelta total a la normalidad. Si hace un año hablábamos de que algunas oportunidades de negocio generadas tras la reforma del Estadio se habían tenido que retrasar a este ejercicio 22/23, hoy podemos decir que muchas de ellas ya están en marcha como por ejemplo Keler Espazioa o la zona LG Gaming.

También hay que destacar la celebración en el Reale Arena de las semifinales de la Liga Nacional de Rugby de Francia o el partido de la Liga de Rugby del Aviron Bayonnais como ejemplos de uso del Estadio más allá de los 24 o 25 partidos de fútbol que a lo largo de la temporada se juegan en el Estadio.

Además, la puesta en marcha del ribbon o el Tour de las visitas guiadas al Estadio son otros ejemplos a destacar. El número de eventos, 76, más allá del fútbol, que se han celebrado en el Estadio ha aumentado muy considerablemente.



En lo que se refiere a los patrocinios, hay que destacar la fidelidad que la gran mayoría de nuestros patrocinadores muestra con nuestro club. Una vez más, agradecerles muy sinceramente su compromiso. Sin embargo, debemos destacar que nuestro patrocinador principal, CAZOO, nos comunicó que a la finalización del ejercicio 22/23, no iba a continuar su relación con nosotros a pesar de tener un contrato por dos temporadas más. Ante esta situación, el club decidió llegar a un acuerdo para la rescisión del contrato que garantizaba el cobro de las cantidades acordadas para el ejercicio 22/23, circunstancia que así se ha producido.

Respecto al merchandising, año tras año seguimos incrementando nuestras ventas a pesar de que el anterior fue un año de record.

En la búsqueda de construir una Real Sociedad de futuro cada vez más sólida y sostenible que nos permita alcanzar nuestros objetivos de manera recurrente, la reflexión derivada de esta búsqueda nos ha llevado a abrir nuevas vías de negocio. Entre ellas, la de la internacionalización.

➤ INTERNACIONALIZACIÓN

En los últimos años es evidente la creciente demanda de agentes deportivos (clubes, federaciones, academias, universidades, etc.) nacionales e internacionales que se acercan a la Real Sociedad en busca de posibles colaboraciones. Este es un dato indiscutible como hemos podido apuntar anteriormente en este mismo informe. Nuestro club despierta cada vez más interés a nivel internacional. Y ese interés no se basa en la solidez de una marca reconocida internacionalmente, somos conscientes de ello. Se basa en nuestro modelo deportivo y en el éxito que éste está cosechando en los últimos años. El mundo y la industria del fútbol reconocen en la Real Sociedad un modelo deportivo de éxito y una forma de ser y de hacer las cosas diferentes. No podemos competir con grandes clubes europeos en cuanto a presencia y marca, pero si podemos distinguarnos por otras características que nos hacen únicos y diferentes. Despertamos interés por nuestra manera de trabajar con el joven talento, ya que se nos percibe como una de las mejores plataformas de desarrollo del mismo. Esa es nuestra mayor fortaleza en lo que se refiere a nuestra estrategia internacional.

Para dar respuesta a este interés y convertirlo en una línea de negocio durante el ejercicio 22/23 se ha creado el departamento de internacionalización del club. Se han identificado diferentes líneas de actuación en los que se está trabajando ya en los acuerdos que se están concretando: consultoría deportiva, academias internacionales, campus internacionales, licencias o patrocinios regionales, experiencias VIP, ponencias, masterclass y conferencias.

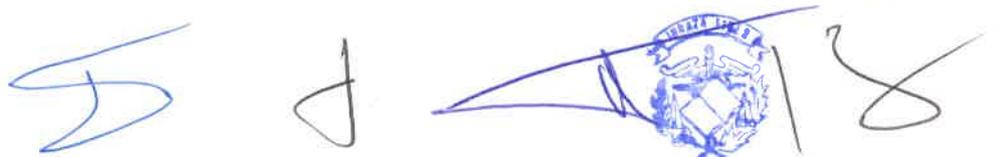
Al mismo tiempo, se han identificado tres zonas estratégicas para desarrollar en primera instancia esta estrategia de internacionalización. Son Escandinavia, EEUU y Japón.

El resultado del ejercicio 22/23 ha sido positivo ya que se han conseguido proyectos interesantes y se han abierto nuevas oportunidades en el ámbito internacional. De este modo, se cerraron 12 proyectos internacionales de diferente índole. En todos los casos el club obtuvo un rendimiento económico. Los más destacados:

- Acuerdo con Tokushima Vortis para el desarrollo de una consultoría deportiva: Se trata de un acuerdo a tres años con un club de segunda división japonesa. En el mismo, la Real Sociedad ayuda a Tokushima a desarrollar su propio modelo de desarrollo de cantera basándose en el know-how de la Real Sociedad.

- Visitas y stages formativos de entrenadores: Son varios los clubes o agentes deportivos que realizaron estancias cortas en Zubieta con el fin de conocer en profundidad la metodología de la Real Sociedad. Entre ellos, Rayados de Monterrey, el Eintracht de Frankfurt o la federación de Alemania, compartieron jornadas con la Real Sociedad.

- Campus internacionales: En la temporada pasada, se hicieron campus en Suecia y Japón, así como se recibieron grupos de Japón, Singapur y EE.UU. en estancias en Zubieta. Para la temporada 23/24 se prevé incrementar el número de acciones de este tipo.



En la búsqueda del crecimiento de la Real Sociedad, entendemos que la estrategia digital ha de jugar un papel muy importante. Es por ello que, durante la temporada 22/23, al igual que el departamento de internacionalización, hemos creado también el departamento de estrategia digital.

➤ **ESTRATEGIA DIGITAL**

Llegar a nuevos mercados, aumentar el número de fans, fidelizarlos, aumentar su cualificación, generar un inventario digital, crear nuevos espacios publicitarios, ... son algunos de los objetivos de la estrategia digital. Para ello es indispensable la personalización de las comunicaciones y los contenidos que generamos sobre la base de una buena cualificación del fan.

Por todo ello, desde esa perspectiva, hemos continuado fomentando contenidos. Las redes sociales del club siguen creciendo y aumentando en número de seguidores y engagement. A fecha de 30-06-2023, la Real Sociedad cuenta con 10.333.599 seguidores en todas sus RRSS, que supone un 157% más de los que tenía un año antes (4.023.975). El eje del crecimiento se ha fundamentado en la plataforma TikTok, en donde hemos puesto el mayor esfuerzo, ya que se trata de la red con mayor potencial de crecimiento a futuro.

Datos del crecimiento en nº de seguidores de las principales redes sociales:

- Twitter: 782.115 > 913.968 (+17%)
- Facebook: 1.213.874 > 1.325.925 (+9%)
- Youtube: 79.300 > 122.000 (+54%)
- Instagram: 464.097 > 589.805 (+27%)
- TikTok: 484.200 > 6.300.000 (+1201%)
- Weibo: 965.000 > 1.045.000 (+8%)
- Twitch: 2.819 > 3.119 (10%)

En relación a las métricas de engagement, que miden las interacciones de los usuarios en las distintas redes sociales, el incremento ha sido sustancial respecto a la temporada anterior: un total de 49.286.679 interacciones generadas en la temporada 22/23, que suponen un aumento de un 201% vs la temporada anterior (16,3M en la 21/22). Este incremento ha sucedido por la inversión realizada en el crecimiento de las distintas plataformas, en un proyecto en conjunto con LaLiga, así como por la mejora e innovación en los contenidos, adaptados a cada una de las plataformas de manera nativa.

Datos de engagement por cada red social (% vs temporada anterior):

- Twitter: 1.221.956 > 4.142.921 (+239%)
- Facebook: 1.023.960 > 1.415.503 (+38%)
- Instagram: 12.210.293 > 21.925.957 (+80%)
- Weibo: 20.125 > 25.387 (+26%)
- TikTok: 1.750.515 > 21.531.039 (+1.129%)
- Youtube: 87.262 > 229.501 (+163%)

De manera coordinada con la estrategia de internacionalización del club, durante la temporada 22/23 destacamos:

- La apertura del canal de Twitter en japonés, después del fichaje de Take Kubo, ha supuesto que la Real Sociedad se sitúe entre los 10 clubes europeos con más seguidores en esta red social en su canal para Japón.
- Se están publicando múltiples contenidos en la plataforma Sportsnavi, una de las plataformas digitales más importantes de Japón, siendo uno de los clubes europeos que más visualizaciones de vídeos generamos en el país nipón.
- También se ha procedido a la apertura del canal de Twitter en árabe, habiendo llegado a trabajar contenidos específicos para estos territorios (no sólo traducciones).
- Se ha trabajado activamente con LaLiga Norteamérica, generando multitud de contenidos específicamente para este mercado.

Del actual ecosistema de canales, con los que la Real Sociedad difunde la información y los contenidos dirigidos a los socios y aficionados de todo el mundo, el contenido audiovisual sigue siendo uno de los productos estrella. Durante la temporada 22/23, se ha puesto mucho el foco en aumentar y optimizar este tipo de contenido, con unos resultados muy elocuentes: 420.781.901 visualizaciones de vídeo en la temporada 22/23, suponiendo un 788% más de visualizaciones que la temporada anterior (47,3M en la 21/22). La mayoría de visualizaciones provienen de TikTok: 278,7M, suponiendo un 66% sobre el total.

Datos de video-views por cada red social (% vs temporada anterior):

- Twitter: 8.612.430 > 36.887.579 (+328%)
- Facebook: 6.142.463 > 4.982.996 (-19%)
- Instagram: 4.965.337 > 86.709.826 (+1.646%)
- Weibo: 453.423 > 1.058.725 (+133%)
- TikTok: 20.689.947 > 278.734.781 (+1.247%)
- Youtube: 5.133.600 > 11.789.900 (+129%)

En relación al valor generado a nuestros sponsors, a través de la exposición que les generamos a través de nuestras RRSS, ha existido un importante incremento respecto a la temporada pasada. En la temporada 21/22, se generó un total de 244.573.041 impresiones digitales a los sponsors. En la temporada 22/23, se ha generado un total de 477.877.848 impresiones digitales (un 95% de aumento). Además, permanentemente contamos con 28 posiciones publicitarias en la web y app oficial del club, que permiten a los sponsors mostrar su marca a los usuarios.

A la hora de maximizar la difusión de los contenidos generados, se ha elaborado una gran cantidad de contenido audiovisual a través de influencers locales e internacionales.

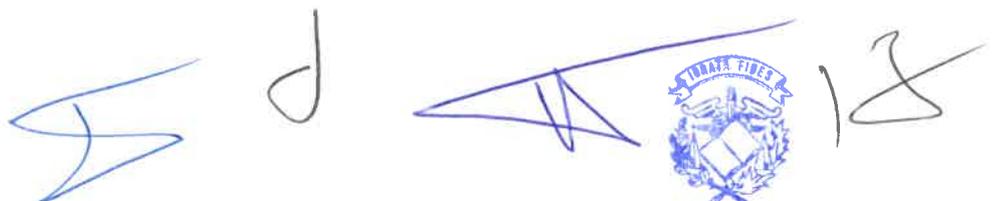
En relación al plan de estrategia de contenidos digitales, se han establecido las bases de la estrategia futura, en la que trataremos de depender cada vez en menor medida de los resultados deportivos y nos permita publicar contenido con una frecuencia alta, incluso en momentos de posibles resultados negativos. De esta manera, se trabajarán territorios de marca bajo el paraguas del posicionamiento de la Real Sociedad: gastronomía/nutrición, turismo de Donostia y Gipuzkoa, e-sports... esto nos permitirá acercarnos a un público objetivo más amplio que el actual.

La estrategia de marketing relacional es otra de las verticales clave de la estrategia digital, cuyas bases se han ido fijando a lo largo de la temporada 22/23. Se ha aumentado un 91% la captación de usuarios registrados para nuestra base de datos, alcanzando los 77.519 nuevos usuarios registrados a través de distintos orígenes (tienda online, tienda ticketing, web oficial, app oficial, etc). En la temporada 22/23, se han realizado un total de 3.835.761 impactos a usuarios de la base de datos a través de email. A futuro, trabajaremos en una mayor personalización de las comunicaciones comerciales a través de los canales más relevantes: email, notificaciones push, SMS...

En relación a la app y web oficial, la temporada 22/23 supuso una gran cantidad de visitas a ambas plataformas.

- App oficial: 46.000 Season Active Users (usuarios activos en la plataforma)
- Web oficial: 1.616.918 Season Active Users (usuarios activos en la plataforma)

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, App Realzale suma 75.100 descargas, 30.000 más que el año pasado, y 24.000 socios vinculados, 6.000 socios más que el año pasado. 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 con el móvil, la cesión del carnet y otra serie de funciones.



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.

➤ REAL SOCIEDAD FUNDAZIOA

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.

Tras una temporada 21/22 en la que poco a poco se iban recuperando proyectos que debido a la pandemia se habían dejado de lado, este ejercicio 22/23 ha sido un año en el que se han podido desarrollar los diferentes proyectos con total normalidad.

Respecto a los patrocinios de Fundación Real Sociedad, seguimos apostando por la fórmula de vincular los patrocinios a proyectos concretos, habiendo conseguido consolidar aquellos que son estratégicos gracias al compromiso de patrocinadores que nos aportan estabilidad. De forma paralela, la apuesta de los patrocinadores por explorar nuevas vías de colaboración, nos permite llegar a nuevos ámbitos de actuación, incidiendo en nuevas causas o colectivos de la población guipuzcoana.

Ahondando en los proyectos más relevantes llevados a cabo en la temporada 22/23, cabe destacar los siguientes:

- El Torneo Internacional de Semana Santa
- El Torneo Alevín de Navidad
- Entrenamientos y partidos de LaLiga Genuine
- Txikiziklo
- Bihotz Berdeak
- Amets Bat
- Gabonak eta Aste Santua Realarekin
- Torneo #ElkarriON
- Formación y asesoramiento del programa de prevención del acoso y abuso sexual en el deporte, JokoOK, en clubes convenidos
- Elkarbizitzan Hazi eta Hezi
- Zabaldu Begiak eta Bete Ametsak
- Fundazioaren Eguna
- Paseos en bicicletas adaptadas a personas mayores
- Formación UEFA B para mujeres entrenadoras
- Sareak
- Walking Football
- Amets Bat
- Korner
- Bertso Derbia
- Colaboración con los clubes convenidos

La Fundación está adquiriendo año tras años mayor dimensión, puesto que, además de incorporar nuevas iniciativas, se está produciendo la consolidación de aquellos proyectos más relevantes. 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

El ámbito de actuación de este eje tiene una doble vertiente. Por un lado está el trabajo que realizamos 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. A su vez, estos estudios se complementan con píldoras formativas sobre diferentes temáticas que están presentes en su día a día: las adicciones al juego, sensibilización con respecto al colectivo LGTBI, sensibilización con respecto a las discapacidades desde el deporte adaptado...

Fuera de Zubieta, seguimos trabajando en las aulas en colaboración con los centros educativos. De esta forma, ponemos el foco tanto en niños/as de 8-9 años como en adolescentes de 15-16 años. Con respecto al primer colectivo, nos centramos en el desarrollo de ciertas habilidades sociales en el aula, habiendo creado para ello materiales didácticos específicos que les permiten trabajar 8 competencias útiles para la vida. Todo ello mediante el proyecto Elkarbizitzan Hazi eta Hezi. En lo que respecta a los adolescentes, nuestro enfoque se centra en el no-abandono del deporte, especialmente entre las féminas. Para ello, acudimos con a las aulas con deportistas que se dirigen a los chavales/as desde su experiencia y les hacen reflexionar sobre lo que el deporte podría implicar en sus vidas. Además, estas charlas se ven enriquecidas por la discapacidad física de uno de los ponentes, ya que les hace ver la vida desde un punto de vista más tolerante, empático y con una mirada menos comprensiva. Esta actuación la desarrollamos en el marco del proyecto Zabaldur Begiak eta Bete Ametsak.

Además, en la labor de formación y mejora del proceso de tecnificación del fútbol guipuzcoano, desde la Fundación se ha continuado en su colaboración con los clubes convenidos donde, además de las aportaciones económicas, se ha desarrollado una importante labor de formación, tal como se ha indicado en el apartado deportivo del presente informe.

Euskera eta kultura

Bertso Derbi se afianza como actividad. Volvemos a llenar el auditorio un año más. En este caso, el auditorio Bastero de Andoain. La misma mañana del derbi entre la Real y el Athletic, los bertsoaris Alaia Martín, Amets Arzallus y Aitor Mendiluze defendiendo los colores de la Real se enfrentaron a Sustrai Colina, Aitor Etxebarriazarraga y Jone Uria, quienes representaban al Athletic. La sesión fue muy animada y los asistentes pudieron disfrutar de una fabulosa mañana.

A principios de junio se celebró la sexta edición del festival de fútbol y cultura Korner. 8 días de programación cultural vinculada al deporte. Arrancamos el festival con una de las secciones más exitosas de todas: Monologos. Se agotaron las entradas para ver la actuación de Óscar Terol, Maribel Salas, Sergio Arrospe y El Pirata en "Apercibidos". Monólogos que nos plantean realidades que se viven en torno al fútbol desde el humor. La charla-coloquio en torno a "Pollos sin cabeza" de la mano de sus protagonistas fue la vía a través de la cual dimos presencia a las producciones en formato serie de televisión que giran en torno al fútbol. También quisimos recoger las reflexiones de escritores futboleros, su punto de vista y vivencias en torno al fútbol de la mano de Karmele Jaio y Harkaitz Cano en la charla "Euskal Literatura eta Futbola" y Enrique Vila-Matas en "Visiones del fútbol". La presencia de nuevos canales de comunicación vino de la mano del podcast "Saber y Empatar". En este caso nos aventuramos con un nuevo formato de actuación en Korner. Grabamos el podcast en las instalaciones de la Real, con público, y lo acompañamos con una visita a las instalaciones y un servicio de catering antes de que comenzara el podcast. El éxito del bolo nos hace pensar que este formato podría constituir una nueva sección dentro del festival Korner. También quisimos reservar un espacio a los más jóvenes en Korner, con la presencia de los protagonistas de la serie "Irabazi arte". Tal como se ha convertido ya en nuestro sello, a modo de cierre, pudimos gozar del maravilloso marco que ofrece Chillida Leku como escenario para el bolo "Fervor albiceleste: argentina y el fútbol", en el que Carlos Marañón y Andres Neuman conversaron sobre la forma en la que se vive en Argentina el fútbol y lo que representa.

Deporte como actividad física para el bienestar social

En este ámbito seguimos con el proyecto de Walking football, 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. Tras un primer año de actividad exitoso en el que el número de participantes resultó abrumador, consolidamos la actividad con nuevas incorporaciones.

A su vez, podríamos destacar el equipo Genuine. Equipo de fútbol compuesto por personas con discapacidad intelectual. Estas personas entrenan una vez a la semana y participan en La Liga Genuine. Competición que se celebra durante 4 fines de semana que se reparten a lo largo de toda la temporada. Además de estos partidos, también juegan amistosos que no conlleven desplazamientos largos. Los beneficios que esta actividad genera en los usuarios justifican la continuidad que se le está dando: mejoras a nivel cognitivo, en el grado de autonomía, la autoestima, la capacidad de respuesta, de la atención y la concentración, ... Tal como nos indican sus tutores, les cambia la vida.

Medio ambiente y sostenibilidad

En este ámbito destacamos Txikiziklo y Bihotz Berdeak, concretamente por el público objetivo al que están dirigidos: niños/as de Gipuzkoa. Son proyectos que pretenden sensibilizar y formar a los chavales/as en torno a la importancia del medioambiente y su cuidado. Txikiziklo, concretamente, se centra en el mar y su ecosistema, mientras Bihotz Berdeak lo hace en el monte. Año tras año seguimos aumentando el número de personas que abarcamos con estos programas y los cuestionarios de satisfacción que recogemos arrojan muy buenos datos.

También merece especial mención el proyecto Sareak, a través del cual reutilizamos las redes de pesca que se han retirado para convertirlas en redes de portería para las categorías de fútbol base.

Inclusión e igualdad

Destacamos en este ámbito el proyecto Joko OK por el aumento del número de participantes que se ha dado, y la formación de mujeres entrenadoras por los importantes avances que se han dado a nivel de difusión. Sin olvidarnos de ElkarriOn, Gipuzkoa Jolasean, Amets Bat, Paseos en bicicletas adaptadas a personas mayores (de la mano de Bizikletaz Adinik Ez), así como todas las actividades relacionadas con entidades sociales.

En JokoOk se trabajan temas como el acoso y el abuso en el deporte mediante la creación del correspondiente protocolo y código de conducta, así como las formaciones de sensibilización a jugadores/as y personal técnico. En el Curso de Entrenadoras, concretamente, nivel UEFA B, en colaboración con la Federación Guipuzcoana de Fútbol y el Colegio de Entrenadores, hemos diseñado una formación que responde a las características y necesidades específicas que tienen las entrenadoras femeninas. El objetivo es crear un entorno adecuado para estas mujeres de forma que les resulte relativamente atractivo y confortable continuar avanzando en su recorrido como entrenadoras.

➤ SECCIONES

La Real Sociedad es un club polideportivo gracias a sus secciones. En atletismo, la Real Sociedad fue quinta en la Liga Nacional de clubes masculina y séptima en la Copa de España de pista cubierta masculina. Asimismo, ha obtenido sendas victorias en las Copas de Euskadi de clubes masculinos tanto indoor como outdoor.

Continúa el crecimiento del equipo de chicas que participó por primera vez en la historia en la Liga Nacional de Clubes, empezando su andadura en la segunda división. Además, han competido en la máxima división de Euskadi, manteniendo la primera categoría que alcanzaron el año pasado.



A nivel individual, destacar a John Cabang que ha batido el récord de Euskadi y el récord nacional de Filipinas en los 110 metros vallas. Se ha clasificado en cuarto puesto tanto en el Campeonato de Asia (Bangkok) como en los Juegos de Asia (Hangzhou) obteniendo valiosos puntos de cara a la clasificación para los Juegos Olímpicos de París 2024 y prácticamente sellando el billete para el Campeonato Mundial indoor (Glasgow) que se celebrará en marzo de 2024. El atleta olímpico Odei Jainaga por su parte continúa con su recuperación tras la intervención a la que se sometió en su hombro.

Otras internacionalidades han llegado de la mano de Ander Martínez de Rituerto en pértiga (Europeo U23), Asier Añorga también en pértiga (España-Portugal U18) e Ibai Serrano en los 400 metros (Mediterráneos U23 indoor y Europeo U23). Itsaso Madariaga obtuvo 3 medallas en el campeonato Iberoamericano U18.

Además de estos logros, se han obtenido 20 medallas en los Campeonatos de España de todas las categorías, de las cuales 4 correspondientes al Campeonato de España Absoluto de aire libre, se han batido 8 récords de Gipuzkoa absoluto y 4 de Euskadi absoluto.

La Atletismo Eskola crece un 15% superando los 400 deportistas, de los cuales el 61% son chicas, siguiendo con la tendencia de los últimos años.

La sección de hockey de la Real Sociedad empezó la liga con la ilusión de seguir creciendo deportivamente en las distintas categorías.

El primer equipo acabó la liga en octava posición, compitiendo hasta el último partido por quedar en mitad de tabla. Tras varios años sin competir por ninguna medalla, quedó a las puertas de conseguir el bronce perdiendo el partido de tercer y cuarto puesto de la Copa de S.M. la Reina.

En cuanto al segundo equipo, tras una liga más larga de lo habitual por el cambio de formato de la competición, finalizó la liga en decimo primera posición salvándose del descenso y del Play-Out.

Los demás equipos de categorías inferiores y Escuela, han tenido un crecimiento deportivo muy importante compitiendo, los equipos cadetes, juveniles y el tercer equipo en la Liga Norte organizada por las Federaciones Vasca, Cantábrica y Asturiana. Además de clasificarse varios de estos equipos para jugar las distintas fases de sector de los Campeonatos de España de sus respectivas categorías.

Uno de los equipos infantiles jugó la Fase Sector del Campeonato de España Infantil, haciendo un buen papel. En esta categoría, hemos tenido cuatro equipos compitiendo en Liga Vasca.

En la categoría cadete, uno de los equipos participó en la Fase Sector del Campeonato de España de Hockey Sala y en la Fase Sector del Campeonato de España de Hockey Hierba clasificándose para jugar la Fase Final del Campeonato de España Cadete de Hockey Hierba.

En la categoría juvenil, organizamos la Fase Sector de la Copa de España en Donostia, clasificándonos para la Fase Final de dicha competición quedando en sexta posición. Además, al ganar la Liga Vasca, conseguimos la clasificación directa al Campeonato de España Juvenil.

Hay que destacar también que la escuela de hockey hierba de la Real Sociedad cuenta con 160 niñas de entre 8 y 12 años. En categoría federada han participado 64 jugadoras cadetes y juveniles, y otras 54 jugadoras de categoría senior. Además, hasta un total de 6 jugadoras de los equipos juveniles de los clubes convenidos, Santo Tomas Lizeoa y Ekintza K.E., han participado en el segundo equipo que compete en la liga nacional. 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.



➤ 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 2022/2023 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. Todo ello en aras de cumplir con los requisitos de exención de responsabilidad penal recogidos en el apartado 2 del artículo 31.bis del Código Penal.

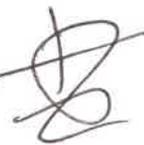
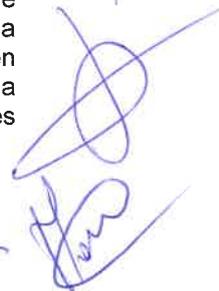
Con la finalidad de minimizar el riesgo de comportamientos ilícitos (prevención y cumplimiento normativo) por parte de todos los grupos de interés afectados por las diferentes actividades diarias llevadas a cabo en el seno de la REAL SOCIEDAD DE FÚTBOL, S.A.D. y de la FUNDACIÓN REAL SOCIEDAD FUNDAZIOA, 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.

A su vez, desde el área de Compliance, se han remitido 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 suponer) que podrían concurrir en las actividades llevadas a cabo por el personal laboral en el ejercicio de sus funciones para las entidades.

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

- formación online sobre el Canal Ético impartida por ARANZADI THOMSON REUTERS a todo el personal laboral de las entidades.
- contenido formativo remitido al personal en relación con la seguridad de la información: fraudes online más frecuentes, simulacros de ciberataques, buenas prácticas para compartir información, normativa sobre protección de datos (qué son datos de carácter personal, y principios normativos), la protección de los datos durante las vacaciones, 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;
- envío de comunicaciones personalizadas por áreas con temas de interés asociado a sus actividades o casuísticas de actualidad: guía medioambiental para clubes de LaLiga, noticias sobre las retribuciones en especie, gestión de residuos médicos, decálogo sobre el uso de teléfonos móviles por parte de menores de edad, noticias sobre amaños de partidos en otros países o lugares de España, etcétera.

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 2022/2023 se ha procedido con las siguientes acciones, en línea con diferentes cuestiones comentadas en el informe de auditoría de la pasada temporada, 2021/2022, por la cual, entre otras cosas, se han llevado a cabo las siguientes actuaciones:



A. Actualización del Manual de Corporate Defense, de la Matriz de riesgos-contrroles, del documento de Evaluación de Riesgos y del Mapa de riesgos penales, con el objetivo de adaptarlos a las diferentes novedades regulatorias; entre otros:

- i. Ley Orgánica 10/2022, de 6 de septiembre, de garantía integral de la libertad sexual (ley del "sólo sí es sí").
- ii. Ley Orgánica 14/2022, de 22 de diciembre, de transposición de directivas europeas y otras disposiciones para la adaptación de la legislación penal al ordenamiento de la Unión Europea, y reforma de los delitos contra la integridad moral, desórdenes públicos y contrabando de armas de doble uso (es la ley orgánica conocida por eliminar el delito de sedición).
- iii. Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción.
- iv. Ley 3/2023, de 28 de marzo, de modificación de la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal, en materia de maltrato animal.
- v. Ley Orgánica 4/2023, de 27 de abril, para la modificación de la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal, en los delitos contra la libertad sexual, la Ley de Enjuiciamiento Criminal y la Ley Orgánica 5/2000, de 12 de enero, reguladora de la responsabilidad penal de los menores.

B. Ampliación del elenco de posibles delitos susceptibles de ser cometidos en el seno de las personas jurídicas con base en el artículo 129 del Código Penal.

C. Integración del Canal Ético dentro del Sistema Interno de Información, siguiendo lo exigido por la Ley 2/2023, adaptando la nomenclatura ("Canal Interno de Información"), así como trasponiendo el resto de requerimientos normativos (p.ej., la prohibición de represalias, o las comunicaciones anónimas) en el Reglamento del Canal Ético.

Dicho Canal Interno de Información está accesible desde el día 12 de junio de 2023 en la siguiente dirección URL de la web de RSSAD:

<https://www.realsociedad.eus/es//Canal-interno-informacion>

D. Modificación del documento de evaluación de riesgos, adaptándolo a las actuaciones cuya concurrencia se ha visto incrementada o reducida (p.ej., convenios con clubes formadores extranjeros), y la adopción de mayores medidas en aras de prevenir riesgos de diferente naturaleza;

E. Implantación de más medidas operativas dirigidas a generar evidencias en aras de la mejor comprobación del cumplimiento de la matriz de riesgos-contrroles.

Con base en los requisitos estatutarios de LaLiga, se ha llevado a cabo entre los días 12 y 13 de junio de 2023, de forma presencial, 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.

Consecuencia de dicha auditoría externa, las entidades cuentan con una serie de observaciones y de oportunidades de mejora que, durante el siguiente ejercicio, 2023/2024, 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 2022/2023 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 2023, se produce la lesión de David Silva. A partir de ahí, se produce el fichaje de Arsen Zakharyan, además de la incorporación de Alvaro Odriozola y la cesión temporal de los derechos federativos de André Silva y de Tierney.

Por otra parte, hay que resaltar que se encuentran muy avanzadas las conversaciones para la firma de un acuerdo con Yasuda Group como socio estratégico para el despliegue de la Real Sociedad en Japón, que incluye un acuerdo de patrocinio como patrocinador principal.

A partir de la temporada 2023/2024 la Sociedad retoma la gestión relacionada con el fútbol formativo que ha estado desarrollando durante los últimos años la Fundación Real Sociedad Fundazioa (programa de tecnificación, aportaciones a los clubes convenidos, gastos de los técnicos dedicados a la relación con los clubes convenidos y a la tecnificación, etc.), de tal manera que la totalidad del fútbol formativo pasará a ser gestionado por la Sociedad.

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

Tras tres temporadas en las que el principal riesgo e incertidumbre venía motivado por el Covid 19, cabe señalar que, una vez recuperada la normalidad, la previsión es la de continuar rentabilizando la inversión acometida en el estadio y proseguir con el crecimiento de la cifra de negocios de la entidad.

En este sentido, cabe destacarse que gracias a la entrada del fondo CVC en la liga, el club está invirtiendo en diferentes líneas de negocio que permitirán diversificar a medio plazo las fuentes de ingreso del mismo.

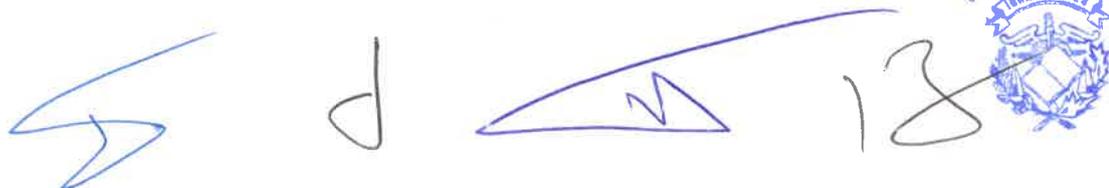
No obstante, como se ha venido señalando en ejercicios anteriores, los derechos de televisión son una partida importante dentro de los ingresos del club y se reparten en un 50% a partes iguales, un 25% por los resultados de los últimos ejercicios y un 25% por lo que se denomina implantación social. Siendo esto así, la mejora en la clasificación en La Liga, con cuatro clasificaciones europeas consecutivas, y el aumento de la partida de implantación social, por el incremento del importe facturado en concepto de taquillas y abonos, están permitiendo mantener el nivel de ingresos de televisión.

Además, en la actual temporada 23/24, la participación en la European Champions League, puede favorecer que los ingresos se incrementen de manera importante en función del devenir de la competición.

Por último, hay que resaltar que en la actualidad la Real Sociedad cuenta con una de las plantillas más jóvenes y valoradas de la Liga de Fútbol Profesional, ocupando el cuarto puesto en el ranking de LaLiga con mayor valor de mercado. Este hecho, que a lo largo de los últimos ejercicios va aumentando, dota a la Sociedad de una capacidad importante para afrontar cualquier circunstancia imprevista que el futuro le pueda deparar.

5.- ACTIVIDADES EN MATERIA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO

Durante el ejercicio 2022/2023 no se han realizado actividades significativas en esta materia.



Handwritten signatures and stamps at the bottom of the page, including a circular stamp with the text "LIGA FÚTBOL PROFESIONAL" and a signature.

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 2022/2023 y 2021/2022 se detalla a continuación:

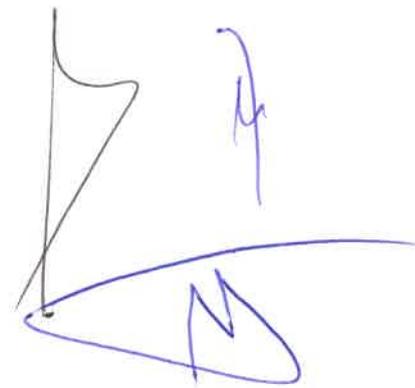
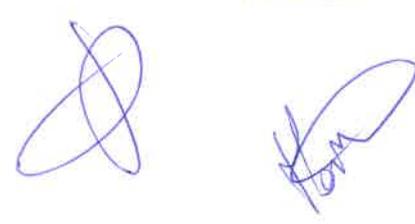
	2022/2023	2021/2022
	Días	Días
Periodo medio de pago a proveedores	52,19	58,31
Ratio de operaciones pagadas	42,91	47,40
Ratio de operaciones pendientes de pago	81,86	92,82
	Importe (Euros)	Importe (Euros)
Total pagos realizados	34.074.394,20	29.691.590,84
Total pagos pendientes	10.659.027,26	9.387.042,75
Volumen monetario de pagos en plazo legal	23.411.542,27	-
% sobre volumen en total monetario de pagos realizados	69%	-

	2022/2023	2021/2022
	Días	Días
Nº facturas pagadas en período inferior al máximo establecido en la normativa de morosidad (60 días)	2.081,50	-
Nº total facturas pagadas durante el ejercicio	4.088,00	-
% sobre número total de facturas pagadas	51%	-

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 2022/2023, 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, 14 de septiembre de 2023



EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



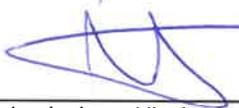
D. Jokin Aperribay Bedialauneta
(Presidente)



D. Angel Oyarzun Narváez
(Vicepresidente)



D. Mikel Ubarresena Pisón
(Vicepresidente)



D. Joseba Imanol Ibarburu Uranga
(Vicepresidente)



D. Fermin Altuna Ibarua
(Vocal)



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



D. Javier Igarza Pérez
(Vocal)



D. Maite Azcoaga Rodríguez
(Vocal)



D. Alejandro-José Uranga Sarasola
(Vocal)



D. Ignacio María Serrats Urrecha
(Vocal)



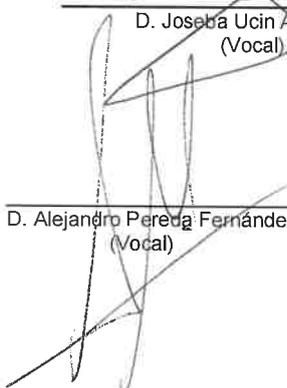
D. Jesus-Maria Ruiz Galarraga
(Vocal)



D. Joseba Ucin Aizpuru
(Vocal)



D. Nerea Aramburu Eizmendi
(Vocal)



D. Alejandro Pareda Fernández
(Vocal)