



**INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ANUAL
TERMINADO EL 30 DE JUNIO DE 2021**

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

La temporada 2020/2021 quedará grabada en la historia de la Real Sociedad por sus magníficos logros deportivos. La Copa del Rey es un hito histórico en sí mismo. El 3 de abril de 2021 ha pasado ya a la historia de nuestro club con letras destacadas como una de las fechas más importante. Pero si tenemos en cuenta las circunstancias que rodearon a esa final, ésta adquiere todavía mayores tintes históricos. Se tardó un año en disputarse debido a la pandemia. Cuando a principios del mes de marzo del 2020 nos clasificamos para jugar la final, nadie podía imaginar que íbamos a tener que esperar un año para disputarla. Además, el disputar y ganar la final frente al eterno rival también es otro factor que añade emotividad a este título.

Pero esta temporada 2020/2021 está jalonada por otros logros que por sí mismos darían ese calificativo de histórica. El quinto puesto alcanzado por nuestro primer equipo femenino es un logro jamás alcanzado. El ascenso del Sanse a la Segunda División, 60 años después, tras una temporada realmente memorable. El ascenso de nuestro tercer equipo masculino, la Real Sociedad C, a la segunda división RFEF. Sin olvidarnos del quinto puesto alcanzado por el primer equipo masculino en LaLiga lo que supone clasificarse por segundo año consecutivo (y van tres en cinco años) para disputar competición europea. Todos ellos, son logros deportivos que permiten calificar la temporada 2020/2021 como histórica. Y, sin embargo, nos queda un sabor no del todo dulce.

Si el ejercicio anterior decíamos que había sido un ejercicio marcado por la pandemia, este lo ha sido aún más. Ese 3 de abril de 2021 también quedará grabado en la historia porque no pudieron asistir los aficionados. La ausencia de la afición ha marcado este ejercicio. Y esto es lo que no nos permite haber disfrutado de todos esos logros deportivos. Todo es por y para la afición y sin ella, nada es igual. Pero no sólo la final, sino la ausencia de público en el Reale Arena durante toda la temporada ha sido sin duda un hecho absolutamente relevante durante este ejercicio. A pesar de ello, nuestra masa social ha seguido aumentando. Cuando llegó la pandemia justo habíamos alcanzado la cifra de 35.000 abonados. Hoy, a finales del mes de septiembre, somos 35.582. Es decir, como decíamos el año pasado, podemos afirmar que la Real Sociedad no ha dejado de crecer en nuevos socios en estos meses marcados por el sufrimiento de tantas y tantas personas, por la reducción de los ingresos y por la incertidumbre respecto del futuro.

Por ello, sin olvidarnos de las personas que durante estos meses nos han dejado y de otras tantas, marcadas por el sufrimiento de todos estos meses, queremos una vez más agradecer la fidelidad de todos los socios y socias que durante estos meses han continuado fieles y apoyando a nuestro club. Agradecimiento que debemos extender a accionistas y patrocinadores. Su fidelidad hacia la Real Sociedad en estos meses de sufrimiento e incertidumbre es digna de nuestro reconocimiento y gratitud.

Como decimos, este ejercicio 2020/2021 se recordará como un ejercicio histórico por los logros deportivos y también por la pandemia. Estos dos aspectos son los que lo han determinado.

El ejercicio cerrado a 30 de junio de 2021 arroja unas pérdidas después de impuestos de 4.598.501,26€. El impacto de la pandemia tiene su reflejo sin duda alguna en el resultado de este ejercicio tan complicado. Además, si no se tuvieran en cuenta ni las amortizaciones, ni impuestos ni gastos financieros, se observa un EBITDA positivo de 16.164.388,56€ lo cual en cierta medida muestra, pese a todo, una rentabilidad positiva en el negocio del ejercicio.

1



Un ejercicio marcado por la pandemia

La pandemia ha condicionado totalmente toda la actividad y la gestión del club durante este ejercicio en todos los aspectos. Si hacemos un repaso a la gestión de la misma, cabe recordar que en el mes de marzo de 2020 la pandemia paralizó la competición y supuso el aplazamiento de la Final de Copa. Este contexto de suspensión indefinida de la competición afectó directamente a la situación económica del club.

Las primeras semanas inmediatamente posteriores a la aprobación del decreto de alarma y al confinamiento fueron semanas de reflexión sobre los diferentes escenarios a los que nos íbamos a enfrentar. En todo caso, todos los escenarios estaban dominados por un denominador común: la incertidumbre. En esta situación se adoptaron unas medidas, allá por el mes de abril de 2020 que, siempre bajo un criterio de prudencia, tenían por primer objetivo poner en el centro de nuestras decisiones a las personas. Es por ello que se adoptaron las siguientes medidas:

- 1.- No proponer un ERTE. Es decir, evitar cualquier tipo de medidas laborales traumáticas como mínimo hasta el 30 de junio de 2020.
- 2.- Reducción de los salarios de los jugadores. Se alcanzó un acuerdo con los jugadores de la primera plantilla profesional masculina para la reducción de su salario en un 20% en caso de que la competición no volviera a reanudarse y de un 5% en caso de que la competición se acabara disputando, como así ocurrió.

Esta decisión, adoptada con los jugadores, nos ayudó a evitar medidas traumáticas para el resto de trabajadores y contribuyó a equilibrar los objetivos económicos de la entidad ante la disminución de ingresos que sufrimos durante esos meses tras la suspensión de las competiciones.

- 3.- Aplicar medidas económicas en favor de nuestros abonados. La Real Sociedad decidió devolver un 20% el importe del abono de a todos nuestros socios y socias. La Real Sociedad fue el primer club en adoptar esta decisión de devolución del parte del abono y además lo hizo señalando que estas medidas se aplicarían incluso en el supuesto de que la competición se reanudara disputándose los partidos a puerta abierta, cosa que desgraciadamente no ocurrió.

Hay que recordar que en la Real Sociedad contemplamos dos modalidades de pago del abono de socio. Los socios acogidos al pago anual y los acogidos al pago fraccionado. La medida de la devolución del 20% del importe del abono únicamente se aplicó a los socios acogidos al pago anual. A los socios acogidos a la modalidad de pago fraccionado, el cobro de la fracción que se les debía cargar en el mes de abril de 2020 se retrasó en plazo y no se les cargó.

Es justo recordar que esta medida se pudo llevar a cabo gracias a la reducción salarial acordada con los jugadores.

Pero además de las medidas mencionadas, se tomaron otras, como, por ejemplo:

- La paralización de todas las obras previstas. Por un criterio de estricta prudencia se decidió paralizar todas las obras que teníamos previstas tanto en el Reale Arena como en Zubieta.
- Se buscaron y consiguieron nuevas fuentes de financiación tradicionales que han permitido mantener la competitividad estructural y deportiva de la Real Sociedad.

En la temporada 2020/2021, a diferencia de la mayoría de equipos de la liga, se respetan los contratos de los jugadores y no se toman medidas con el personal no deportivo de la entidad.



En septiembre de 2020 comienza la competición de la temporada 2020/2021 disputándose a puerta cerrada tanto los partidos de LaLiga como los de Europa League. También arrancan las competiciones a puerta cerrada de nuestro primer equipo femenino, Sanse y Real C. Al disputarse toda la competición a puerta cerrada durante el segundo semestre del 2020, no se cobra la tercera de las fracciones de la cuota de socio del año 2020 a los socios acogidos a esa modalidad de pago y a lo anuales se les propone o la devolución del 50% de la cuota del 2020 o compensar ese 50% en la renovación del abono correspondiente al año 2021 que se cargaría en el mes de enero de 2021. El 91% de los socios optó por la compensación, mientras que el 9% solicitó la devolución.

Por lo tanto, se toma la decisión, respecto del año 2021, de cobrar la totalidad del abono, compensando el 50% del año 2020 a los que optaran por esta opción, haciendo hincapié en que en función de la evolución de la pandemia en el verano del 2021 se tomarían las decisiones oportunas.

A pesar de que en algunos Estadios de LaLiga las últimas jornadas de la competición se juegan con un aforo reducido, no es el caso de la Comunidad Autónoma Vasca. De esta manera, la temporada 2020/2021 concluye habiéndose disputado todos los partidos a puerta cerrada.

A partir de aquí, este pasado verano el club ofrece a sus socios y socias la posibilidad de compensar, descontar o proceder a la devolución del 50% del abono del año 2021:

- Compensar el 50% de la cuota cobrada en 2021 con el derecho a acceder a los partidos que dispute la Real Sociedad B en el Reale Arena en la Liga Smart Bank así como los partidos que dispute el primer equipo de la Real Sociedad en la Europa League hasta la finalización de la competición. Así mismo, se da la opción de elegir cualquiera de las dos competiciones devolviendo el otro 25% o deduciéndolo de la cuota a cobrar en Enero de 2022.
- Descontar el 50% de la cuota de 2021 del cobro previsto en enero de 2022 de tal manera que se cobrará únicamente el 50%.
- Devolver el 50% de la cuota de 2021 (o el 25% en caso de que se haya optado por acudir a los partidos que dispute el Sanse en el Reale Arena o el primer equipo en la Europa league) mediante transferencia directa a la cuenta del abonado.

Hasta aquí, algunas de las decisiones que se fueron tomando para gestionar la pandemia. Esta gestión siempre se ha desarrollado sobre varias premisas. Por una parte, mantener la estructura del club en aras a seguir generando el conocimiento y el valor añadido necesario para mantener la competitividad deportiva que a lo largo de estos últimos años hemos ido construyendo y por otra, poner las personas en el centro de la gestión.

A partir de aquí, la temporada 2021/2022 se inicia con un 20% de aforo, posteriormente se pasa al 30% y más adelante al actual 60%. Viendo la evolución de los datos de la pandemia, se espera que en próximas semanas se alcance el ansiado 100%.

8

13



Apartado económico

Tal y como se ha venido indicando en la memoria y en el informe de gestión, el ejercicio 2020/2021 ha estado marcado por la incidencia del Covid 19 en toda la actividad de la Real Sociedad teniendo un gran impacto en el resultado contable de la sociedad.

Como se reflejaba en las cuentas del ejercicio anterior, las 6 últimas jornadas de la temporada 19/20 se disputaron en julio de 2020, ya dentro del ejercicio contable 2020/2021. Pese a ello, tanto los ingresos como los gastos correspondientes a la disputa de dichos partidos se imputaron íntegramente al ejercicio 19/20 de tal manera que las cuentas anuales recogieran la realidad de la temporada futbolística respetándose los principios de correlación de ingresos y gastos y, sobre todo, la comparabilidad entre ejercicios.

Una vez finalizada la temporada el 19 de Julio, y con la clasificación a la fase de grupos para la Europa League y pese a la incertidumbre que generaba el hecho de que se comenzara la competición nuevamente a puerta cerrada, se apostó por elaborar un presupuesto valiente (el más alto de la historia de la Real Sociedad) confiando en que en la segunda mitad de la temporada se pudiera volver en cierta medida a la normalidad.

Sin embargo, la totalidad de la temporada 2020/2021 se ha disputado a puerta cerrada, lo cual ha impactado de forma directa en los ingresos de la entidad. Dicho impacto se ha concretado en las siguientes partidas:

- Derechos televisivos: Como consecuencia del cierre parcial de la hostelería la Liga de Fútbol ha tenido que renegociar con los operadores televisivos los contratos específicos para dicho sector (denominados HORECA) de tal manera que ha supuesto aproximadamente un 3% de menos ingresos. Pese a ello, y gracias al incremento de audiencias de los partidos de la Real Sociedad, se ha compensado en parte dicha disminución. Además, cabe destacarse que, en el mes de junio de 2019, en el marco de las negociaciones entre la Federación Española de Fútbol, la Liga y el Consejo Superior de Deportes para retomar la competición, se accedió por parte de la Liga a que se detrajera a los clubes un 9% de los derechos televisivos en lugar de un 7,5% como venía siendo hasta la temporada 2019/2020 para el sostenimiento del fútbol amateur, fútbol femenino y otras actividades deportivas no relacionadas con el fútbol.
- En cuanto a los ingresos por competiciones cabe destacarse la ausencia total de ingresos por taquillas al disputarse la totalidad de la temporada a puerta cerrada en el Reale Arena con el consiguiente impacto en otras partidas de ingresos como explotación de bares, venta de *merchandising* los días de partido, etc. En lo que se refiere a ingresos por abonados, tal y como se ha indicado en el apartado de gestión de la pandemia, en la renovación de abonados de 2021 se decidió proceder al cobro de los importes correspondientes a 2021 compensando a los abonados con la devolución del 50% correspondiente al 2020 (cabe recordar que previamente se había devuelto el 20% de dicha anualidad). Al finalizar la temporada, y con la clasificación del primer equipo para la Europa League y con el ascenso de del filial a la Liga Smart Bank se dio a los abonados la posibilidad de, o bien devolverles el 50% del abono por el primer semestre no disfrutado, o bien compensarlo por el acceso a los partidos correspondientes a la Liga Smart Bank y Europa League de toda la temporada 2021/2022. Pese a que la gran mayoría de los abonados eligieron esta última opción, consolidándose dichos ingresos, contablemente se imputarán dichas cantidades a la temporada 2021-2022.
- En lo que se refiere a los ingresos provenientes de la disputa de la Europa League cabe señalar que, además de la ausencia de ingresos por taquillas y abonados correspondientes a esta competición, se ha producido un descenso de aproximadamente 1,5 millones de euros como consecuencia de la decisión de UEFA de imputar a los próximos 4 ejercicios el impacto que tuvo el hecho de disputar las fases finales de la Champions League y Europa League de 2020 a partido único, a puerta cerrada y en campo neutral.





Con todo ello, el ejercicio cerrado a 30 de junio de 2021 arroja unas pérdidas después de impuestos de 4.598.501,26€. Cabe destacarse que, a diferencia de gran cantidad de clubes, y pese a la mencionada disminución de ingresos, la Real Sociedad ha podido hacer frente a los compromisos contractuales adquiridos con todos los jugadores y técnicos del primer equipo y mantener el empleo del 100% de la plantilla no deportiva. Además, si no se tuvieran en cuenta ni las amortizaciones, ni impuestos ni gastos financieros, se observa un EBITDA positivo de 16.164.388,56€ lo cual en cierta medida muestra, pese a todo, una rentabilidad positiva en el negocio del ejercicio.

Además, es destacable como en ejercicios anteriores un Fondo de Maniobra Negativo de 56.790.714,25€. Dicho Fondo de Maniobra viene dado como consecuencia de las inversiones realizadas en el Estadio durante las últimas temporadas. Sin embargo, hay que considerar que gran parte de la deuda es con entidades bancarias a corto plazo (pólizas de crédito) que establecen como garantía de las mismas los derechos televisivos y que se renuevan automáticamente cada año por lo que, en la práctica no constituyen una obligación de devolución en el corto plazo mientras el primer equipo de la Real Sociedad esté en primera división. Del mismo modo, cabe señalar la capacidad de endeudamiento de la entidad pese a las circunstancias con la obtención de nuevas fuentes de financiación a largo plazo (Créditos ICO).

Además, la apuesta por mantener la competitividad pese a la incertidumbre inicial ha permitido quedar al primer equipo de la Real Sociedad en quinta posición de la Liga 20/21, lo cual ha supuesto que, al margen de los ingresos previstos por la disputa de la Europa League, los derechos televisivos del primer equipo para la temporada 2021/2022 hayan ascendido a la cantidad mínima neta de 62.790 miles de euros frente a los 49.276 que se estaban ingresando hace sólo 5 ejercicios. Por último, cabe resaltar que el ascenso del segundo equipo de la Real Sociedad a la Liga Smart Bank (Segunda División de la Liga) supondrá asimismo unos ingresos adicionales para el ejercicio 2021/2022 de aproximadamente 5 millones de euros en derechos televisivos.

Este incremento previsto en la cifra de negocios ha permitido retomar las obras que estaban previstas en el Reale Arena y que quedaron paradas por la pandemia (adecuación de los vestuarios, construcción de una nueva sala de prensa, construcción de un nuevo auditorio, etc) así como hacer frente a las cantidades pendientes por el convenio de remodelación del Estadio que quedaron abonadas en diciembre de 2020.

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 21/22 el quinto límite salarial más alto de la primera división (habiéndose utilizado al cierre del mercado de verano el 83% del mismo).

Si la actividad deportiva, el fútbol, es el corazón de nuestra actividad, en este ejercicio 2020/2021 los resultados deportivos, como decíamos al principio, otorgan si cabe todavía mayor protagonismo a este ámbito de nuestra actividad.





Apartado deportivo

Como decíamos al principio, la temporada 2020/2021 quedará grabada en la historia de la Real Sociedad por sus magníficos logros deportivos. La Copa del Rey es un hito histórico sin ninguna duda. Aunque formalmente este título corresponde a la temporada 19/20, el 3 de abril de 2021 ha pasado ya a la historia de nuestro club con letras destacadas como una de las fechas más relevante. Todos recordaremos esa fecha. Gijón, Zaragoza, Sevilla...

Pero esta temporada 2020/2021 está jalonada por otros logros que por sí mismos le darían ese calificativo de histórica. El quinto puesto alcanzado por nuestro primer equipo femenino es un logro jamás alcanzado. El ascenso del Sanse a la Segunda División, 60 años después, tras una temporada realmente memorable. El ascenso de nuestro tercer equipo masculino, la Real Sociedad C, a la segunda división RFEF, sin olvidarnos del quinto puesto alcanzado por el primer equipo masculino en LaLiga lo que supone clasificarse por segundo año consecutivo (y van tres en cinco años) para disputar competición europea. Todos ellos, son logros deportivos que permiten calificar la temporada 2020/2021 como histórica.

Y todo esto no es producto de la casualidad o de que esta temporada ha ocurrido algo muy especial que ha propiciado estos resultados. No. Los logros deportivos siempre son la consecuencia. 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 que desemboca a veces en resultados extraordinarios.

La trayectoria del primer equipo masculino en los últimos años nos lleva a pensar que lo acontecido en la temporada 2020/2021 es un paso más en esa trayectoria de mejora continua. Por tercera vez en Europa en los últimos cinco años. Y decíamos en vísperas de esa histórica final que pasara lo que pasara en la misma, la debíamos entender como el inicio de algo y no como el final o la culminación de un camino, queriendo incidir de esta manera en la idea de la mejora continua, de esa idea de ser los mejores de lunes a viernes para merecer resultados extraordinarios.

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 y las instituciones (Diputación Foral y Federación Guipuzcoana de Fútbol) como actores principales 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. Sin embargo, la situación generada durante la temporada 2020/2021 por la pandemia ha imposibilitado llevar a cabo el proceso de selección de acuerdo con los parámetros habituales que la Real Sociedad suele utilizar.

No hubo competición en el deporte escolar. Los centros de formación de la Real Sociedad de fuera de Gipuzkoa (Vitoria y La Rioja) apenas pudieron tener actividad. La organización de las sesiones de tecnificación estuvo completamente condicionada por la imposibilidad de movilidad de los niños y niñas de sus localidades y por los diferentes agrupamientos permitidos. Estas dificultades se intentaron superar con imaginación y trabajo.





REAL SOCIEDAD DE FÚTBOL, S.A.D.

En la edad alevín infantil, dentro de este ámbito de tecnificación se organizaron sesiones de observación y de entrenamientos.

PERIODO	GENERACION	NºSEDES	NºSESIONES	NºTORNEOS	NºJUGADORES/AS
De marzo a julio	2009/2007/ /2006/2005	13	39	4	187

Dentro de este ámbito de la tecnificación, en la categoría infantil, ante la imposibilidad de movilidad de los jugadores y trasladarse hasta Zubieta, fueron los técnicos de la Real los que se acercaron a los clubes de origen a trabajar con ellos en su instalación.

PERIODO	Nº CLUBS	Nº EQUIPOS	Nº ENTRENAMIENTOS	Nº JUGADORES/AS	NºTECNIFICACIONES
De febrero a junio	16	22	34	360	19

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	2	INFANTIL TXIKI	2009
ORDIZIA	1	INFANTIL TXIKI	2009
DANENA	1	INFANTIL TXIKI	2009
ARIZNABARRA	2	INFANTIL TXIKI	2009
ARRUPE			
CHAMINADE SANSE	1	INFANTIL	2008
EIBAR	1	KADETE TXIKI	2007
UROLA	1	KADETE TXIKI	2007
LAGUN ONAK	2	INFANTIL TXIKI	2009
		KADETE TXIKI	2007
ORIOKO	2	INFANTIL TXIKI	2009
		KADETE VASCA	2006
ANTIGUOKO	4	INFANTIL	2008
		KADETE VASCA	2006
		JUVENIL NACIONAL	2005
DEPORTIVO DE LA CORUÑA	1	DIVISION DE HONOR JUVENIL	2004
AÑORGA	1	INFANTIL TXIKI	2009
	5	FEMENINO B	2001-2004
		FEMENINO C	2005 (2)-2006
ALFARO	1	INFANTIL TXIKI	2009
TEXAS LASARTEARRA	1	INFANTIL TXIKI	2009
BETI GAZTE	1	INFANTIL TXIKI	2009
AIZKORRI	1	INFANTIL TXIKI	2009
KOSTKAS	1	INFANTIL TXIKI	2009
BETI ONA	1	INFANTIL TXIKI	2009
ARRASATE	1	INFANTIL TXIKI	2009
TOLOSA	3	FEMENINO B	2004
		FEMENINO C	2005-2006
HERNANI	1	FEMENINO B	1999
TOURING	3	FEMENINO C	2005(2)-2006
MARIÑO	1	FEMENINO C	2005
GOIERRI GORRI	3	FEMENINO C	2005-2006-2007
PEÑA SPORT	1	FEMENINO C	2006
INTXAURDI	2	FEMENINO C	2007 (2)
ALOÑA MENDI	2	FEMENINO C	2007 (2)
ZUMAIKO	2	FEMENINO C	2007 (2)
OIARTZUN	1	FEMENINO B	2002



Además se ficharon tres técnicos. Uno para la unidad de porteros procedente del Real Unión, otro para nuestro segundo equipo juvenil procedente del Ariznabarra y otro procedente del Tolosa para nuestro tercer equipo femenino.

El cuadro resumen de los fichajes realizados para la temporada 2021/2022 es el siguiente:

Nº TECNICOS	Nº JUGADORES/AS	Nº CLUBS	CATEGORIA INCORPORACION	GENERACION
3	16	14	INFANTIL TXIKI	2009
REAL UNION	2	2	INFANTIL	2008
ARIZNABARRA	3	3	KADETE TXIKI	2007
TOLOSA	2	2	KADETE	2006
	2	1	LIGA NACIONAL	2005
	1	1	DIVISION HONOR JUVENIL	2004
	19	9	FEMENINO C	2005-2006-2007
	5	4	FEMENINO B	1999-2001-2002-2004

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. Y en el fútbol femenino, lógicamente la gran mayoría de las incorporaciones se han producido para la formación del nuevo equipo cara a la temporada 2021/2022, como es el tercer equipo.

El total de jugadores que componen las plantillas de los equipos y sus procedencias para la temporada 2021/2022 es el siguiente:

GRUPO TODOS/AS	DENBORALDIA /TEMPORADA	GIPUZKOANO CONVENIDO	GIPUZKOANO NO CONVENIDO	FUERA DE GIPUZKOA CONVENIDO	FUERA DE GIPUZKOA NO CONVENIDO	CESIONES
TODOS LOS EQUIPOS	21/22	Nº 200	6	24	51	33
TODOS LOS EQUIPOS	21/22	% 71,1	2,1	8,5	18,1	11,7
FORMACION	21/22	Nº 186	6	23	20	
FORMACION	21/22	% 79,1	2,5	9,7	8,5	

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 los 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 Zubietta 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.

Handwritten signatures and scribbles in blue ink, including a large signature at the top right, a vertical signature on the right side, and several scribbles at the bottom right, some overlapping the Real Sociedad logo.





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:

Equipo	Nº de jugadores	% de jugadores + de 3 años en el club	Media de años en el equipo
RS	29	62%	7,8 años
Canteranos en el primer equipo	16	100%	11,6 años
RSb	27	88,80%	7,6 años
RSc	32	84,80%	5,8 años
DHJ	34	74,20%	4,7 años
EASO	26	69,20%	4,11 años
CV	23	66,60%	3,4 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 2020/2021 se realizaron 375 informes de jugadores. Es decir, jugadores de los que cuyo conocimiento es más exhaustivo. Por otra parte, se realizó seguimiento a 180 partidos de fútbol femenino.

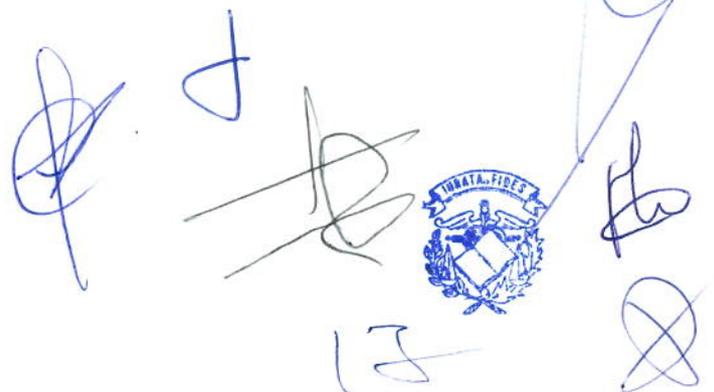
➤ ENTRENAMIENTO

La pandemia ha condicionado de una manera muy considerable la dinámica de entrenamientos durante la temporada 2020/2021. Las normas sanitarias prohibían o limitaban, según edades y según semanas, la movilidad. Las agrupaciones máximas permitidas para los entrenamientos también variaban según la evolución de la pandemia y las edades. En los meses de noviembre y diciembre del 2020, los jugadores juveniles, cadetes e infantiles no pudieron ni desplazarse a Zubieta, ni ejercitarse en grupo y tuvieron que ejercitarse individualmente en sus domicilios. Los juveniles a finales de diciembre reiniciaron sus entrenamientos en Zubieta. Para que los cadetes e infantiles, durante determinados periodos pudieran realizar alguna actividad, los entrenadores se desplazaron a las diferentes localidades donde la tasa de Covid 19 permitía agrupar y realizar actividad física.

Tenemos que agradecer a los clubes convenidos y a los diferentes ayuntamientos las facilidades que nos dieron para que nuestros jugadores y jugadoras pudieran entrenar en sus instalaciones.

PERIODO	Nº LOCALIDADES	Nº DE TECNICOS	Nº DE JUGADORES
De enero a febrero	6	7	35

Además, en Zubieta a lo largo de la temporada 2020/2021 se desarrollaron 2.196 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 con un objetivo de mejora individual de los jugadores que están desarrollando ese Plan de Mejora Individual:

SESIONES GRUPALES	DESARROLLO INDIVIDUAL	RATIO DESARROLLO INDIVIDUAL POR TRABAJO DE EQUIPO
2.196	146.756	46 segundos de desarrollo individual por cada minuto de trabajo de equipo.

➤ **COMPETICIÓN**

La pandemia condicionó la competición de una manera muy notable. Se tuvieron que elaborar unos sistemas de competición diferentes a los organizados en temporadas anteriores.

La competición del primer equipo masculino fue la más parecida a la competición regular. La competición del segundo y tercer equipo se organizó con un formato de grupos y fases diferente a temporadas anteriores, pero se disputó de septiembre a junio. La competición juvenil se organizó de enero a junio con jornadas de competición intersemanal y también con un formato de grupos y fases diferente a temporadas anteriores. La competición cadete se disputó de abril a junio sin ascensos y descensos.

No se organizó la competición en edad escolar. Las ligas infantiles y alevines no se disputaron. La generación del 2008 no disputó ningún partido oficial durante la temporada 2020/2021.

Sin volver a insistir en la excelente temporada a nivel competitivo del club con el título de Copa y el quinto puesto en Liga del primer equipo, el ascenso del Sanse, el quinto puesto del equipo femenino, el ascenso de la Real C, 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
300	171	55	74	173	99	0,13

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.

Handwritten signatures and scribbles in blue ink, including a large signature at the top right, a signature in the middle right, and several signatures at the bottom right, some overlapping the Real Sociedad logo.



- 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 2020/2021

CESIONES	CESIONES FORMACION	CESIONES DESARROLLO	CESIONES RENDIMIENTO	CESIONES A CLUBS CONVENIDOS
33	9	22	2	27

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 a 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. 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. En la temporada 2020/2021 dos fueron los jugadores que promocionaron al primer equipo profesional masculino. Zubimendi y Roberto López. Llegaron a debutar otros tres jugadores procedentes de las categorías inferiores. Urko González de Zárate, Aranbarri y Robert Navarro.

En el equipo femenino promocionaron al primer equipo una jugadora (Cecilia Marcos) y debutaron con el primer equipo tres jugadoras más. Claudia Fernández, Olatz Santana y Elene Lete.

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 Santander y LaLiga Smartbank o en primera división de otras ligas extranjeras.

Estos son los datos correspondientes a la temporada 2020/2021:

	LFP:1 div	LFP:2 div	Cedidos	1ª División extranjero	Champions/ Europa League
Nº jugadores	9	9	2	14	4



Handwritten signatures and scribbles in blue ink at the bottom of the page.



➤ 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: Cuidalos. 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 chavales 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.

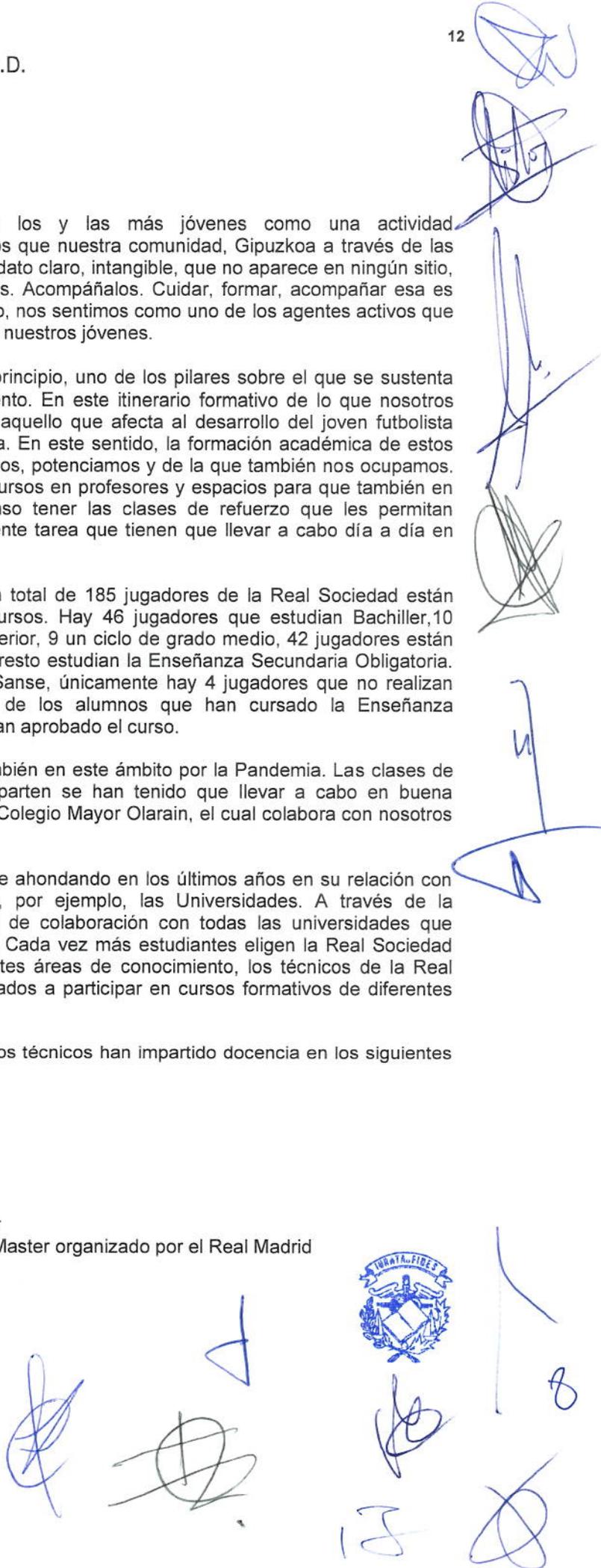
En el curso académico 2020/2021 un total de 185 jugadores de la Real Sociedad están matriculados estudiando diferentes cursos. Hay 46 jugadores que estudian Bachiller, 10 están cursando un ciclo de grado superior, 9 un ciclo de grado medio, 42 jugadores están estudiando estudios universitarios. El resto estudian la Enseñanza Secundaria Obligatoria. En toda la estructura, incluyendo el Sanse, únicamente hay 4 jugadores que no realizan ningún estudio académico. El 99% de los alumnos que han cursado la Enseñanza Secundaria Obligatoria o el bachiller han aprobado el curso.

Este curso ha estado mediatizado también en este ámbito por la Pandemia. Las clases de refuerzo que nuestros profesores imparten se han tenido que llevar a cabo en buena medida de manera telemática o en el Colegio Mayor Olarain, el cual colabora con nosotros desde hace ya muchos años.

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, los técnicos de la Real Sociedad son cada vez más demandados a participar en cursos formativos de diferentes universidades.

En esta temporada 2020/2021, nuestros técnicos han impartido docencia en los siguientes cursos o entidades:

- Master de la LFP
- Master EUG (Torrelavega)
- Master de UCAM
- Master de CEU Andalucía
- Master del INEF de Madrid
- Universidad del Atlántico en Santander
- Universidad Europea de Madrid en el Master organizado por el Real Madrid
- Kirolene
- Escuela Gipuzkoana de Entrenadores
- Universidad de Deusto
- EHU-UPV





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 y 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 2020/2021 se ha continuado trabajando en esa labor conjunta con los clubes convenidos a pesar de las dificultades provocadas por la pandemia, como hemos indicado anteriormente. 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 400 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 a lo largo de este ejercicio 2020/2021 en su mayoría no se han podido realizar por culpa una vez más de la pandemia o se han realizado, pero con muchas restricciones.

Debemos agradecer a todos los jugadores, jugadoras, técnicos que al final de la temporada 2020/2021 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*

Decíamos al principio que este ejercicio 2020/2021 ha estado totalmente determinado por la pandemia. Ha afectado a toda la actividad y a todos los ámbitos de gestión del club.

En el ámbito de los patrocinios, hay que destacar la fidelidad demostrada por los patrocinadores del club. Son momentos muy complicados para todos y todas, pero siempre se han mantenido fieles a nuestro club. Sólo podemos tener palabras de agradecimiento para todos ellos.

Por otra parte, las diferentes oportunidades de negocio que se han generado tras la reforma del Estadio durante este ejercicio no se han podido desarrollar, lo que supone también una merma en los ingresos.

De igual manera, el ticketing de los partidos se ha visto completamente afectado al haberse disputado toda la temporada a puerta cerrada. Hay que recordar que la venta de entradas on line hasta la llegada de la pandemia había tenido un incremento espectacular, superior al 80%. Esto también ha supuesto, como hemos indicado anteriormente, una merma en los ingresos.

Por el contrario, la final de Copa del Rey, además de la alegría y del impacto que tuvo en toda Gipuzkoa, desde el punto de vista de marca y de ingresos supuso todo un éxito. La iniciativa "Gurekin" con la que conseguimos involucrar a todos los ayuntamientos de Gipuzkoa y a todos los clubes convenidos, supuso la visualización de la ausencia de la afición de Gipuzkoa en la final de Sevilla. Estuvo más presente que nunca sin estarlo.

La recogida pueblo por pueblo de todas las banderas, la presencia de todas ellas en Sevilla, la cercanía de los clubes convenidos... generaron una comunión entre toda Gipuzkoa que será difícil de olvidar.



[Handwritten signatures and initials in blue ink]



En términos de merchandising, la edición especial de la camiseta con motivo de la Copa del Rey, tuvo una acogida muy buena y junto con el material que se produjo con motivo de la Final de Copa (banderas...) supuso en términos de venta de las tiendas oficiales unos ingresos muy importantes haciendo de esta temporada 20/21 una de las mejores en este apartado.

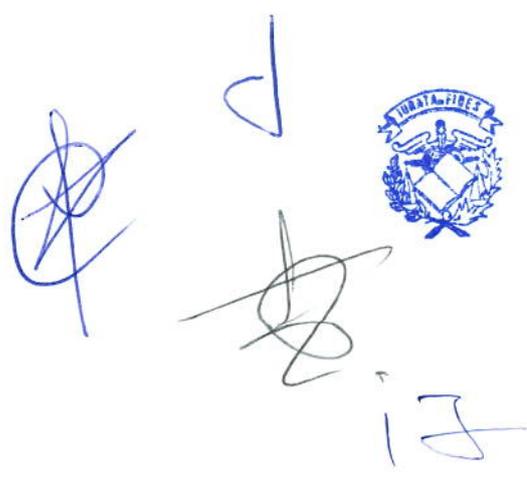
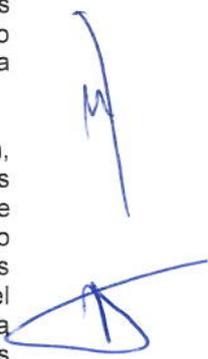
Lo que no ha conseguido la pandemia ha sido afectar a la fidelidad de nuestros socios y socias. Lejos de disminuir en el número de socios, al igual que en el ejercicio anterior, en este 2020/2021 hemos seguido creciendo a pesar de las circunstancias. Como decíamos al principio hoy somos 35.582. De nuevo, no nos queda sino agradecer una vez más esa fidelidad a todos los socios y socias que a pesar de todas las circunstancias tan difíciles permanecen fieles a la Real. Y a los nuevos, darles nuestra más sincera bienvenida y que sigamos disfrutando ahora ya todos juntos con la experiencia que supone un partido en el Reale Arena.

En este apartado hay que destacar un año más, la expansión de Realzale Programa. Un programa que cuenta con más de 42.000 participantes, con más de 2.079.054 puntos repartidos entre los más de 25.344 usuarios activos. Más de 913 socios han conseguido el carnet de socio gratis gracias a este programa. El 62,10% de los socios participan de forma activa en este programa. Trece marcas de diferentes sectores de consumo vinculadas al programa y seguimos trabajando por incorporar más. Hay que resaltar que desde la puesta en marcha de este programa se han devuelto a los participantes en el mismo un total de 1.581.603,58 euros. Son datos que confirman la consolidación de este programa, que no viene sino a fortalecer la relación con nuestros socios y socias y afición en general.

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 considerar 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.

La actividad de nuestra Fundación ha estado muy condicionada en este ejercicio 2020/2021 por la pandemia. Muchos de sus programas y actividades no se han podido realizar y otros proyectos nuevos no se han podido poner en marcha. Sin embargo, en la medida en que las circunstancias lo han permitido, ha desarrollado algunas actividades y algunos de sus programas tratando de provocar los impactos siempre en aras a mejorar la vida de las personas.





Estas fueron algunas de las actividades que tuvieron que ser suspendidas:

- 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
- Formación de monitores de deporte escolar.
- Formación de entrenadores de escuelas de fútbol
- Ospatu Realarekin
- Recogida y reciclado de las cáscaras de pipas que se consumen en el Reale Arena.
- Talleres de reminiscencia en las Residencias de personas mayores.
- Formación y asesoramiento del programa de prevención del acoso y abuso sexual en el deporte, JokoOK, en clubes convenidos.
- Fundazioaren Eguna.



Por el contrario, en el mes de junio se pudo celebrar la cuarta edición de KORNER, el festival de cultura y fútbol, festival organizado por Real Sociedad Fundazioa con la colaboración de Donosita Kultura y que pretende fomentar otra mirada respecto del fenómeno social que es el fútbol, relacionando dos mundos que aparentemente se encuentran distanciados y que sin embargo tienen más de un punto de intersección como son la cultura y el fútbol.



Las diversas actividades de Korner contaron con la presencia de destacadas personalidades de la cultura, el fútbol y el periodismo: Zuhaitz Gurrutxaga repitió en la apertura del festival, Enrique Ballester, Ander Izagirre, Manuel Jabois, Marta San Miguel y Lucia Taboada nos deleitaron con una tertulia literaria muy divertida; Karlos Argiñano, Iñaki Gabilondo, Bixio Gorriz y Roberto López Ufarte nos aportaron diferentes visiones de qué supone ser de la Real; Ernesto Valverde y David Trueba inauguraron la exposición fotográfica del entrenador en el Centro Cultural Ernest Lluch y charlaron sobre una mirada diferente del fútbol; Andoni Agirregomezkorta, Miriam Cabeza, Getari Etxegarai y Raúl Pérez nos hicieron reír y Galder Reguera y Carlos Marañón pusieron el colofón al festival en Chillida Leku. Fue un festival lleno de frescura y como siempre nos deparó momentos únicos que quedarán en la memoria de las personas asistentes.



En el ámbito de la cultura y el euskara, cabe destacar que el Bertso Derbi, tal y como lo conocemos, no pudo llevarse a cabo. Sin embargo, con el ánimo de mantener viva la llama de este proyecto, se realizó un vídeo en el Reale Arena donde Maialen Arzallus por parte de la Real Sociedad y Xabat Gallettebeitia por parte del Athletic Club nos deleitaron con unos bertsos maravillosos.



Por otra parte, en el ámbito de la igualdad de género en esta temporada 2020/2021 se puso en marcha un programa que tiene como objetivo la formación de entrenadoras de fútbol. El fútbol femenino continúa dando pasos muy importantes en diferentes ámbitos, pero detectamos una carencia importante de mujeres en un perfil muy importante en el fútbol: el de entrenadoras. Así como existe un crecimiento exponencial en el número de niñas y jóvenes que practican fútbol, esto no sucede en el ámbito de las entrenadoras. Tras hacer un estudio de la situación en Gipuzkoa con la colaboración de los clubes convenidos, los datos obtenidos arrojan una serie de realidades: existen pocas mujeres tituladas, muchas con el nivel básico de titulación y hay muy pocas mujeres primeras entrenadoras de equipos, independientemente de la categoría que analicemos. Por ello, se ha diseñado un proyecto de formación de entrenadoras que se ha empezado a implementar en este mismo ejercicio. El objetivo es, por una parte, ofrecer una formación reglada dirigida a mujeres para fomentar que haya más entrenadoras tituladas en el territorio (para ello estamos ya en conversaciones con el Colegio de Entrenadores de la Federación Guipuzcoana de fútbol) y, por otro lado, aumentar el número de primeras entrenadoras en los equipos de los clubes guipuzcoanos.





A pesar del año tan difícil vivido, el futuro se presenta ilusionante, gracias a los diferentes proyectos que desde la Fundación se van a poner en marcha en la temporada 2021/2022.

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, grandes resultados los logrados tanto a nivel colectivo como a nivel individual, destacando dos deportistas por sus actuaciones internacionales: Tessy Ebosele y Odei Jainaga. Ebosele logró la medalla de plata en el triple salto del Campeonato del Mundo sub20 disputado en Nairobi (Kenia) en agosto y acabó en quinta posición en la longitud. Además, en el Campeonato de Europa sub20 disputado en Tallín (Estonia) en julio, la joven saltadora txuri urdin fue también medallista de plata, en este caso en la longitud. A pesar de tener tan solo 19 años, batió el récord de Euskadi absoluto de longitud y de triple durante la campaña 2020/2021 y subió en cuatro ocasiones al podio del Campeonato de España absoluto, tanto indoor en febrero como al aire libre en julio.

Jainaga, por su parte, no solo ganó el Campeonato de España de absoluto en julio, sino que logró la clasificación para los Juegos Olímpicos de Tokio (Japón), cita disputada en agosto en la que no pudo ofrecer su mejor versión debido a una dolorosa lesión en el hombro. En el Europeo de naciones disputado en Chorzow (Polonia) en mayo, acabó en tercera posición y batió su propio récord de España absoluto. En 84,80 metros clavó la jabalina. A nivel colectivo, el equipo masculino absoluto logró un meritorio tercer puesto en la liga estatal de clubes de División de Honor (máxima categoría) disputada a finales de junio, siendo superado únicamente por el Playas de Castellón y por el FC Barcelona. En esta final por el título, el relevo 4x400 de la Real batió un viejo récord de Gipuzkoa y de Euskadi

La escuela de atletismo continúa ofreciendo a los más jóvenes la posibilidad de practicar un deporte que es la base de todos los demás. 450 niños y niñas practican atletismo en la escuela de la Real Sociedad.

La sección de hockey de la Real Sociedad tuvo una temporada marcada por la pandemia. Además, los equipos de ligas nacionales (División de Honor Femenina y Primera División Femenina), tuvieron una temporada más corta de lo habitual, con motivo de la celebración de los Juegos Olímpicos de Tokio.

El primer equipo acabó la liga en octava posición, salvándose del descenso y de los Play-Outs en la última jornada. En cuanto al segundo equipo, finalizó la liga en quinta posición, máxima posición que ha logrado desde que participa en esta competición.

Los demás equipos de categorías inferiores y Escuela, tuvieron una temporada con muchos parones de entrenamiento y con poca competición, debido a las restricciones de la práctica deportiva en estas edades. Los equipos cadetes y juveniles pudieron acabar la temporada participando en 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 150 niñas de entre 8 y 12 años. En categoría federada han participado 58 jugadoras cadetes y juveniles, y otras 50 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, más si cabe en una temporada en la que debido a la pandemia los seguidores realistas han estado más alejados de su club y equipo.

Las redes sociales del club siguen creciendo y aumentando en número de seguidores y engagement. Un total de 3.702.000 fans alzan a la Real a la séptima posición en el ranking de clubes de LaLiga. La familia realista está presente en 8 redes sociales, 14 en total incluyendo los diferentes idiomas y las redes sociales del equipo femenino. El engagement total sumando todas las redes sociales asciende a 16.445.000.

Datos del crecimiento de las principales redes sociales:

- Twitter: 688.946 □ 741.615
- Facebook: 1.195.484 □ 1.210.655
- Youtube: 56.000 □ 72.200
- Instagram: 333.607 □ 415.000
- Tik Tok: 155.300 □ 311.000
- Weibo: 740.298 □ 922.000
- Douyin: 20.699 □ 26.488

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 más de 72.000 suscriptores en Youtube, acumula más de 9.000 vídeos y ha alcanzado 30.000.000 de minutos visualizados desde su creación. Durante la pandemia muchos de los contenidos y vídeos publicados han gozado de una gran acogida y unos números envidiables. Especialmente exitoso fue el Inside de la Copa del Rey, quinto con más visitas en la historia, con 288.000 visualizaciones en apenas seis meses, así como la campaña 'Gurekin' creada con motivo de la final de la Copa del Rey celebrada en Sevilla y en la que la Real resultó campeona.

Las retransmisiones en directo a través de la plataforma Youtube han sido otro de los puntos fuertes. Real Sociedad TV ha retransmitido el final de la temporada 20/21 de nuestros equipos del fútbol base, la temporada de la pandemia en la que Zubietta ha estado cerrada, y de la misma forma ha comenzado la temporada actual, ofreciendo todos los partidos íntegros de nuestros canteranos.

La página web sigue siendo una de las referencias para nuestros seguidores. La web www.realsociedad.eus ha acumulado 976.000 visitas durante la pasada temporada y ya tiene un total de 85.000 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 46.000 descargas, con una media mensual de 22.000 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.

[Handwritten signatures and scribbles in blue ink, including a large signature at the top and several vertical scribbles below it.]

[Handwritten signatures and scribbles in blue ink, including a signature that looks like 'M' and several other scribbles.]

[Handwritten signatures and scribbles in blue ink at the bottom of the page, including a signature that looks like 'D', a signature that looks like 'P', a signature that looks like 'B', a signature that looks like 'I', and a signature that looks like 'S'. There is also a small circular logo with the text 'QUATA FIDES' and a shield emblem in the center.]



➤ COMPLIANCE

Compliance – Sistema de Cumplimiento Normativo y Prevención de Delito Actualización del Código Ético y del Manual de Corporate Defense, reuniones y formación interna

A lo largo de la temporada 2020/2021 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, las actividades que constituyen el quehacer de ambas entidades se han visto obligadas a adaptarse a la situación forzosa existente, surgiendo servicios y operativas alternativas 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 los empleados 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:

- 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;
- realización de una auditoría interna, de la mano de S21SEC, en relación con la protección de datos de carácter personal, con motivo de la mayor interacción digital e informatizada con los aficionados, donde se ha impartido formación y concienciación respecto de las prácticas más habituales y sensibles que con carácter general pueden suponer un riesgo para la seguridad de la información, así como una conducta susceptible de ser considerada infracción por las autoridades competentes;

No obstante, 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, etc.); y se ha procedido a la entrega a todo el personal del Manual de Buenas Prácticas facilitado por LaLiga.



Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large 'D', a stylized signature, a signature with a circle, and the number '17'.



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 2020/2021 se ha procedido con las siguientes acciones, en línea con diferentes cuestiones comentadas en el informe de auditoría de la pasada temporada, 2019/2020, por la cual, entre otras cosas, se han:

- renovado la política de apoderamientos de la REAL SOCIEDAD DE FÚTBOL, S.A.D.;
- integrado a la gestión ordinaria de la compañía el funcionamiento coordinado y controlado de las secciones de Hockey femenino y de Atletismo;
- simplificado el mapa de procesos, aglutinando aquellos que son referentes a una misma área;
- 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 7 y 8 de julio de 2021, 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.

Consecuencia de dicha auditoría externa, las entidades cuentan con una serie de observaciones y de oportunidades de mejora que, durante el siguiente ejercicio, 2021/2022, trabajarán en aras de perfeccionar el modelo y las políticas internas existentes.

2.- MEDIO AMBIENTE

La Real Sociedad mantiene un compromiso con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que fue firmada en 2015 por los jefes de Estado y de Gobierno de los países miembros de Naciones Unidas. Dentro de los diferentes retos que plantea dicha agenda se plantea desde hace unos años una serie de acciones vinculadas a la sostenibilidad medioambiental. Aunque la cuestión medioambiental es transversal e impacta en cualquier actuación del club, en los últimos años se han ido generando acciones y proyectos concretos que responden a varios de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) establecidos a nivel mundial. Los ODS directamente vinculados con la sostenibilidad medioambiental son los siguientes:

- ODS 6: Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos
- ODS 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos
- ODS 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación
- ODS 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles
- ODS 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos
- ODS 14: Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible
- ODS 15: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.





En este sentido, el compromiso de la Real sociedad con la sostenibilidad medioambiental queda patente en las actuaciones que se han venido realizando y las actuaciones que se prevén ejecutar en el corto plazo. Yendo a lo concreto estas son algunas de las actuaciones más destacadas llevadas a cabo:

- ODS 6-14: Crecimiento del proyecto Txikiciclo. El proyecto Txikiciclo consiste en dar a conocer a niños y niñas de 10 y 11 años nuestros ecosistemas marinos y su problemática. Esto se hace mediante unas sesiones didácticas en los centros escolares y se apoyan con documentales y películas que buscan promover una cultura de respeto por el mar y por el medio ambiente en general. En los últimos años hemos pasado de realizar 5 jornadas de sensibilización a realizar más de 12 jornadas anuales.
- ODS 12 -13: "Reale Arenatik Gipuzkoako baratzetara". Este es un proyecto innovador que busca obtener abono fertilizante creado a partir de las cáscaras de pipa recogidas en el Reale Arena los días de partido. Este abono posteriormente se utiliza en las diferentes huertas que hay en Gipuzkoa y finalmente se obtienen diferentes hortalizas gracias, entre otros, a las cáscaras de pipa recogidas en el Reale Arena. En la temporada 18/19 se recogieron casi 800kg. de cáscaras de pipa y en la 19/20, hasta el parón motivado por el COVID-19, fueron 1.900 los kilogramos recogidos en el estadio. La participación e involucración de los socios y socias en el proceso de recogida, la existencia de recipientes específicos para echar las pipas, así como contenedores para su recogida, así como la colaboración con otras entidades, lo convierten en un ejemplo perfecto de un proyecto de economía circular compartido.
- ODS 13: Oferta de autobuses gratuitos para los socios y socias que vengan de localidades que residan a más de 50 kilómetros del Reale Arena. Esta es una medida que busca la reducción del uso de vehículos y, por tanto, la reducción del impacto en la huella de carbono derivado de nuestra actividad.
- ODS 13: Puesta en marcha de un parking de patinetes y bicicletas los días de partido con el fin de fomentar la utilización de medios de transporte sostenibles.
- ODS 12: Reutilización de lonas utilizadas en el estadio durante la época de COVID-19 para darles una segunda vida y obtener productos nuevos.
- ODS 15: Sustitución de las bolsas plástico por unas de papel en las tiendas Real Sociedad.
- ODS 12-15: Línea de merchandising con camisetas 100% orgánicas.
- ODS 12: Aprovechar la transformación digital para incorporar una serie de medidas que favorezcan el cuidado de nuestro entorno tales como la digitalización del ticketing (reducción de papel), digitalización de los bares del estadio...
- ODS 12 Material destinado a campus y udalekus sostenibles (bidones sostenibles, mochilas de tela, etc.).

A todas estas acciones más representativas, habría que añadir la incorporación en el nuevo estadio de infraestructuras adecuadas para tener un estadio dirigido al uso eficiente de energía. También hay que destacar otras medidas de reducción de consumos de agua y energía tomadas en estos años, así como pequeñas actuaciones que se han ido incorporando en la actividad diaria.

Por último, destacar que son varios los proyectos y las actuaciones que se prevén llevar a cabo en el corto y medio plazo continuando con la estrategia general del club en el ámbito del medioambiente.

3.- ACONTECIMIENTOS IMPORTANTES OCURRIDOS DESPUES DEL CIERRE DEL EJERCICIO

Como se ha indicado anteriormente, desde el inicio de la competición de la Liga 2021/2022, los socios han podido acudir al estadio para ver los partidos con un límite del 20% del aforo total al principio de la temporada, que se ha amplió a un 40% posteriormente y está al 60% actualmente. Dada la evolución de las medidas sanitarias actuales, a la fecha de formulación de las cuentas anuales, se estima que pronto se permitirá el acceso al estadio al 100% del aforo permitido, y se retomará la normalidad en cuanto a la explotación del Estadio para los partidos de primera y segunda división.



Handwritten signatures and marks at the bottom of the page, including a large '12' and several scribbles.



En cuanto al efecto que ha tenido este hecho en la tesorería, los abonados han tenido la opción de recibir la devolución del 50% del abono anual de 2021 mediante transferencia, descuento del 50% del cobro de la cuota de 2022 o la posibilidad de acudir a los partidos de Europa League y del segundo equipo profesional de la temporada 2021/22. El 71% de los socios aceptaron la compensación, mientras que el 29% se acogieron bien al descuento (25,59%) o a la devolución (3,41%).

Además, reseñar los siguientes acontecimientos producidos desde el cierre del ejercicio el 30 de Junio de 2021:

- En lo que se refiere a la plantilla del primer equipo, cabe destacar por un lado la incorporación del jugador Diego Rico procedente del Athletic Football Club Bournemouth, así como la cesión temporal de los derechos federativos de los jugadores Mathew Ryan y Alexander Sorloth procedentes de Brighton & Hove Albion FC y RasenBallSport Leipzig GmbH, respectivamente. Además, cabe destacar la incorporación del jugador Peter Pokorny del FC Red Bull Salzburg GmbH para el equipo filial. En cuanto a las salidas, se ha producido con posterioridad al cierre la rescisión del jugador Miguel Ángel Moyá.
- 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 de 2021 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" supondrá una aportación de CVC de aproximadamente 2.000 millones de euros a la Liga y a los clubes a cambio de una participación en el resultado obtenido en los derechos audiovisuales y comerciales de la Liga, 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 los clubes. En el caso concreto de la Real Sociedad, las cantidades a recibir serían cerca de 100 millones para el primer equipo y 6 millones para el segundo equipo, estando a la fecha de formulación de las cuentas anuales pendiente de formalizar dichos contratos, a la espera de instrumentalizar dichas aportaciones.
- Cabe destacar que a la fecha de la formulación de las cuentas las negociaciones con Finetwork, operador de telefonía móvil y fibra óptica, se encuentran muy avanzadas para que se convierta en el ejercicio 2021-2022 en el patrocinador principal del club. El acuerdo es prácticamente total y se espera que se formalicen los contratos en las próximas semanas.

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

Como se ha indicado a lo largo de la memoria y del informe de gestión, la situación provocada por el Covid-19 durante los últimos meses ha condicionado en gran medida la actividad de la Real Sociedad a lo largo de los dos últimos ejercicios.

En este sentido, tal y como se ha dicho en el apartado de hechos posteriores, la competición correspondiente al primer y segundo equipo de la Real Sociedad se reanudó en el mes de agosto bajo las medidas impuestas por las autoridades sanitarias, esto es, con un 20% del aforo permitido en el estadio. Posteriormente, dicho aforo se incrementó a un 60% disputándose los primeros cuatro partidos de liga y uno de Europa League bajo estas circunstancias.

Esta situación ha supuesto que los ingresos recurrentes de la Real Sociedad se hayan visto reducidos al no poder explotar el estadio durante estos meses, al no poder venderse entradas adicionales a las de los abonados ni otros servicios accesorios como hostelería, explotación de zonas VIP, etc.



Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large signature and the number '8'.



Estas circunstancias están recogidas en el presupuesto que se presenta en la memoria por lo que no debería afectar al resultado previsto en el mismo. Sin embargo, en caso de un recrudescimiento de la situación sanitaria que supusiera volver a tomar medidas excepcionales como la reducción de aforos o incluso la disputa de los partidos a puerta cerrada, tal y como ya ocurrió durante todo el ejercicio pasado, la Real Sociedad correría el riesgo de tener nuevamente un déficit en la cuenta de explotación del ejercicio.

Una vez recuperada la normalidad 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.

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 ya que, tal y como se ha mencionado anteriormente en el apartado económico, el haber finalizado en sexta y quinta posición las dos últimas temporadas, ha permitido incrementar en más de 13,5 millones la cantidad ingresada por este concepto en cinco ejercicios. 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 lo que se refiere a los derechos televisivos colectivos, cabe recordar que durante este ejercicio 2021 se va a proceder a la comercialización por parte de la Liga de un nuevo contrato para el mercado nacional. En este sentido, destacar que, durante los últimos años, y en lo que se refiere a los derechos colectivos de otras ligas como la italiana o la inglesa, se ha venido produciendo una disminución en los precios de los mismos. Sin embargo, en el caso de la liga española, el hecho de que se puedan comercializar por primera vez dichos derechos por periodos superiores a tres años, así como el hecho de la entrada del Fondo CVC Capital Partners en la Liga, permite pensar que el nuevo contrato superará ligeramente al anterior previéndose además un moderado aumento de los mismos para los próximos ejercicios.

Precisamente la entrada de dicho fondo (CVC Capital Partners) permitirá a los clubes disponer de unos fondos (en el caso de la Real Sociedad aproximadamente 106 millones de euros en cuatro ejercicios) a cambio de una participación en el resultado obtenido en los derechos audiovisuales y comerciales de la Liga, los cuales, tal y como se ha indicado anteriormente, se prevé que crezcan con la entrada de este nuevo socio. Estos fondos, a través del denominado "Plan Impulso" permitirán a la Real Sociedad continuar con su plan estratégico de inversiones a desarrollar en los próximos ejercicios, destacándose un nuevo edificio dedicado al fútbol femenino en Zubieta, la construcción de un estadio en el que pueda competir tanto el segundo equipo como el primer equipo femenino y que cumpla con los requisitos exigidos por el reglamento televisivo de la LFP así como continuar con la estrategia de digitalización emprendida por la Real Sociedad en los últimos años.

5.- ACTIVIDADES EN MATERIA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO

Durante el ejercicio 2020/2021 no se han realizado actividades significativas en esta materia.

6.- ADQUISICIÓN DE ACCIONES PROPIAS

El club no dispone de acciones propias.

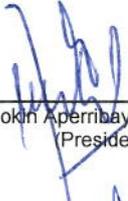
**7.- INFORMACIÓN SOBRE PLAZOS DE PAGO A PROVEEDORES**

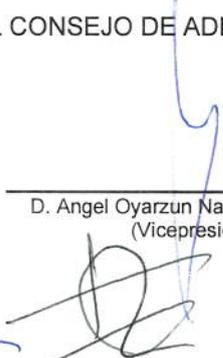
La información relativa a los pagos efectuados a proveedores durante los ejercicios 2020/2021 y 2019/2020 se detalla a continuación:

	2020/2021	2019/2020
	Días	Días
Periodo medio de pago a proveedores	47,75	58,67
Ratio de operaciones pagadas	42,64	54,05
Ratio de operaciones pendientes de pago	61,89	118,92
	Importe (Euros)	Importe (Euros)
Total pagos realizados	15.748.600,71	25.490.343,29
Total pagos pendientes	5.686.257,49	1.955.055,33

En San Sebastián, 29 de septiembre de 2021

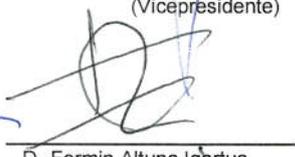
EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN


D. Jokin Aperribay Bedialauneta
(Presidente)


D. Angel Oyarzun Narváez
(Vicepresidente)


D. Mikel Ubarrechena Pisón
(Vicepresidente)


D. Joseba-Imanol Ibarburu Uranga
(Vicepresidente)


D. Fermin Altuna Igartua
(Vocal)


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

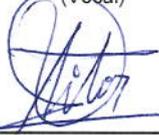

D. Javier Igarza Pérez
(Vocal)


D. Maite Azcoaga Rodriguez
(Vocal)


D. Alejandro-José Uranga Sarasola
(Vocal)


D. Ignacio María Serrats Urrecha
(Vocal)


D. Jesus-Maria Ruiz Galarra
(Vocal)


D. Aitor Díaz de Mendibil García
(Vocal)


D. Nerea Aramburu Eizmendi
(Vocal)


D. Alejandro Pereda Fernández
(Vocal)

