



ATHLETIC CLUB

BALANCE | INTRODUCCIÓN | 30 JUNIO 2023
UNA ORGANIZACIÓN ORIENTADA A LOS RESULTADOS

AC AURRERA

12 JULIO 2023

PRESENTACIÓN DEL BALANCE A 30 DE JUNIO 2023

A finales de febrero de 2023 presentamos la Reflexión Estratégica y Plan de Acción AC Aurrera 2023-26 y reafirmamos nuestro compromiso de presentar un **balance semestral de los resultados**.

Una vez concluida la temporada 2022-23 consideramos que es el mejor momento para **cumplir con ese compromiso** y dar respuesta de una manera objetiva, estructurada y detallada a la transparencia exigida por los socios y socias del Athletic Club y por nuestra propia autoexigencia.

Este hito se enmarca en un proceso de transformación del Club hacia **“UNA ORGANIZACIÓN ORIENTADA A LOS RESULTADOS”**. Esto no se consigue de la noche a la mañana, sino que se trata de un importante cambio cultural dentro del Club que requiere gran esfuerzo y dedicación por parte de todas las personas implicadas.

En estos primeros pasos empezamos a vislumbrar un gran futuro gracias al **trabajo y predisposición de todas las personas** que forman parte del Club y podemos afirmar con orgullo que los resultados de AC Aurrera están siendo más que satisfactorios y están sentando las bases para los **éxitos en el medio y largo plazo**, sin dejar de atender las necesidades urgentes.

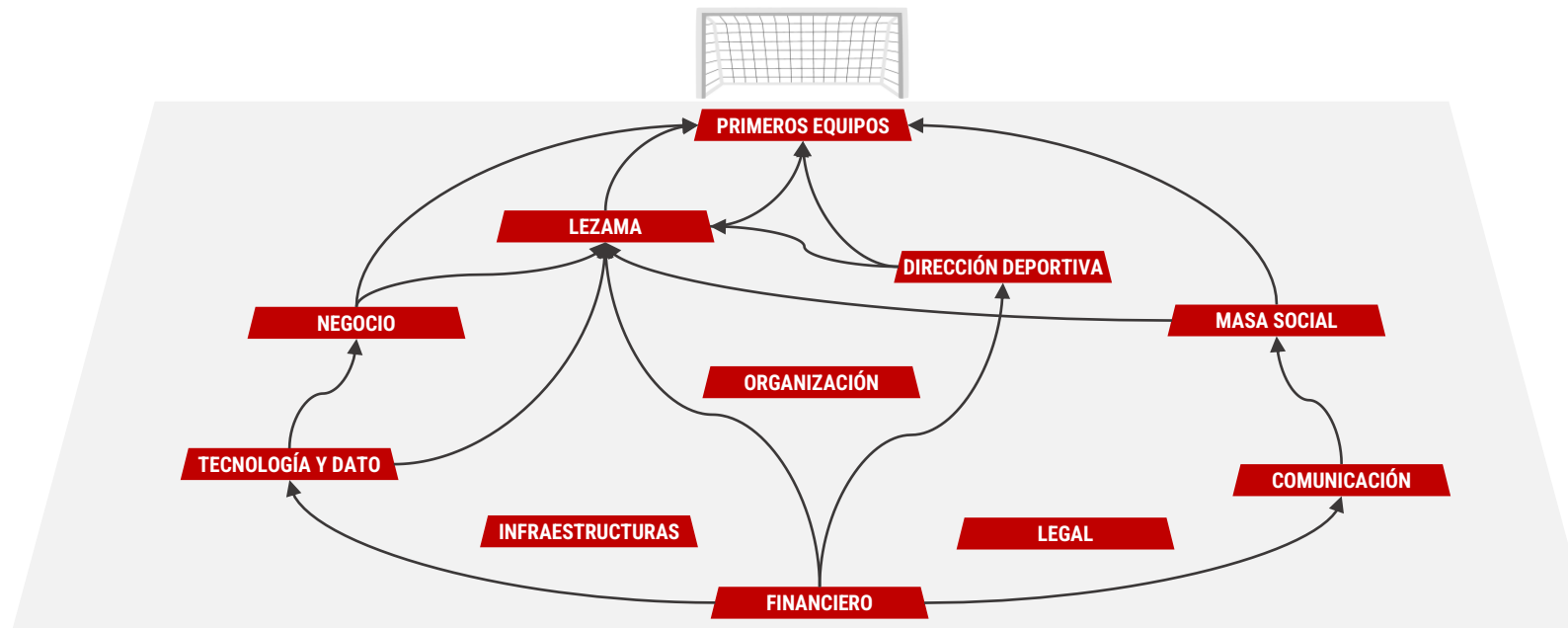
Una vez más, solicitamos a la familia athleticzale **apoyo** para seguir haciendo del Athletic un club cada día mejor y por el que todos y todas sigamos sintiendo orgullo.



TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB CONTRIBUYEN AL ÉXITO DE LOS PRIMEROS EQUIPOS...

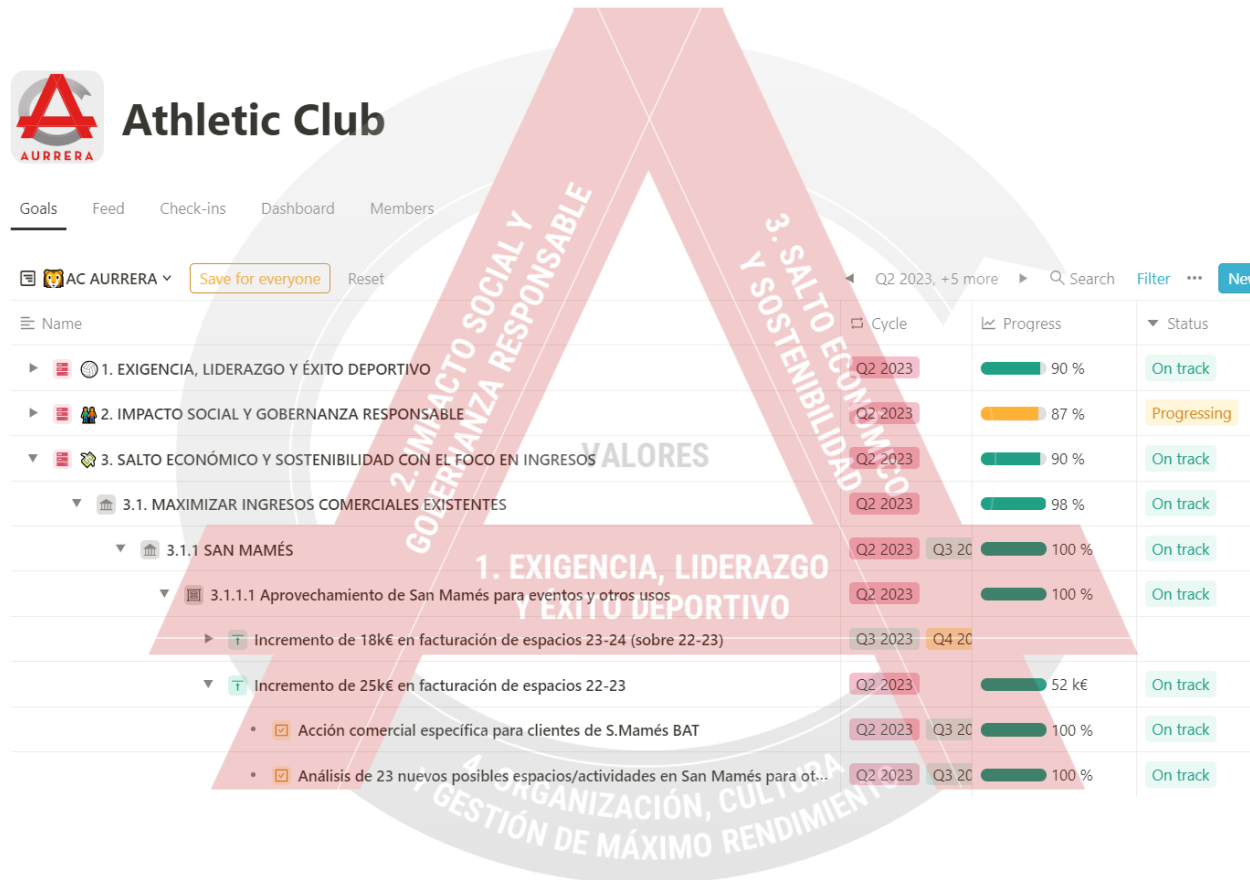
Somos un club de fútbol único en el mundo, con nuestra identidad y nuestras particularidades, y cada día la dificultad para conseguir resultados exitosos es mayor.

Esto hace que el nivel de exigencia sea altísimo. Debemos ser conscientes de que **cada cual desde su ámbito de actuación contribuye a los resultados** de los primeros equipos y, por tanto, todos debemos orientar nuestro trabajo a los resultados.



Y POR TANTO, TODAS LAS PERSONAS DEBEN ORIENTAR SU TRABAJO A LA CONSECUCCIÓN DE RESULTADOS...

Por eso, desde AC Aurrera hemos construido un **marco de trabajo** que facilite el establecimiento de objetivos y su **materialización en resultados objetivos y medibles**.



ALINEADOS CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE AC AURRERA (EJES Y PILARES)...

Cada resultado debe dar respuesta a un objetivo de una acción estratégica que a su vez persiga los objetivos generales del Club representados en los **Ejes y Pilares de AC Aurrera**.



EJES
PILARES



SIGUIENDO LAS PRIORIDADES DEFINIDAS EN EL PLAN DE ACCIÓN PARA EL EJE DEPORTIVO...

1. EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO	22-23				23-24				24-25				25-26			
	JUL-SEP	OCT-DIC	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	ENE-MAR	ABR-JUN
1.1. DEFINIR Y EJECUTAR ESTRATEGIA DEPORTIVA INTEGRAL PARA MASC. Y FEM.	1.1.1 Liderazgo unificado y estrategia deportiva única con visión a largo plazo															
1.2 REFORZAR LA IDENTIFICACIÓN Y CAPTACIÓN DEL TALENTO	1.2.1 Profesionalización y maximización del área de scouting															
	1.2.2 Plan Estratégico Clubes Convenidos Bizkaia															
	1.2.3 Plan Estratégico Clubes Convenidos fuera de Bizkaia															
1.3. DESARROLLAR LEZAMA COMO CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DE REFERENCIA MUNDIAL	1.3.1 Maximización del tiempo de trabajo del jugador en Lezama															
	1.3.3 Profesionalización de la estructura de Lezama															
	1.3.3.2 Proyecto Garathuz: desarrollo personal de jugadores				CONFIDENCIAL											
1.4. DISPONER DE LA MEJOR PLANTILLA AJUSTADA A PARÁMETROS DE MERCADO			CONFIDENCIAL		CONFIDENCIAL											
1.5. MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA Y TECNOLOGÍA A TODOS LOS NIVELES	1.5.1 Proyecto S3G															
					1.5.2 Solución de gestión de rendimiento deportivo y médica											
1.6. REFORZAR EL PROYECTO DEPORTIVO DEL FÚTBOL FEMENINO	1.6.1. Elevar el nivel competitivo de la primera plantilla 23-24				1.6.2. Elevar nivel competitivo a largo plazo											
	1.6.3. Evolucionar hacia un Centro de Alto Rendimiento															





SOCIAL...

2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE	22-23				23-24				24-25				25-26				
	JUL-SEP	OCT-DIC	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	ENE-MAR	ABR-JUN	
2.1. INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA MASA SOCIAL			2.1.1 Evolución de la Grada de Animación														
			2.1.2 Evolución del Gazte Abono						2.1.7 AC Nagusi								
			2.1.4 Plan integral de movilidad día de partido														
					2.1.5 Refuerzo de relación con "Peñistas"												
					2.1.6 Conexión social fuera del día de partido												
					2.1.8 Nueva web oficial corporativa												
					2.1.9 Reforma integral del txoko del socio												
					2.1.3 Optimización de procesos de atención al socio/a												
					2.1.10 Comunicación directa a Athleticzales sobre los asuntos nucleares del Club												
					2.2.2 Implantación cambios estatutarios												
2.2. GANAR EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL MODELO DE GOBERNANZA				2.2.3 Despliegue del plan de comunicación y transparencia				2.2.1 Evolución de modelo de gobernanza									
2.3. AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD			2.3.1 Inclusión de colectivos desfavorecidos														
			2.3.2 Proyectos sociales para la comunidad														
			2.3.3 Compromiso con la cultura														
			2.3.4 Fortalecer la marca Athletic a través del museo y archivo histórico														
					2.3.5 Refuerzo de relaciones institucionales												
2.4. INCREMENTAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO ATHLETIC	2.4.1 Definición de relato y posicionamiento del AC en el fútbol internacional				2.4.2 Incrementar la proyección internacional del modelo Athletic												
	2.4.3 Proyección del relato y posicionamiento a todos los públicos objetivo local e internacionalmente																





ECONÓMICO...

3. SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON EL FOCO EN INGRESOS		22-23				23-24				24-25				25-26			
		JUL-SEP	OCT-DIC	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	ENE-MAR	ABR-JUN
3.1 MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES	SAN MAMÉS	3.1.1.3 Evolución del producto y crecimiento del AC Museo y Tour															
		3.1.1.1 Aprovechamiento de San Mamés para eventos y otros usos															
						3.1.1.2 Evolución de la propuesta de valor y crecimiento de San Mamés BAT											
						3.1.1.4 Aumento de ingresos de Restauración								3.1.1.5 Athletic Plaza/ Eguna			
	PATROCINIOS	3.1.2.1 Maximización de ingresos por patrocinios				3.1.2.3 Explotación de Patrocinios de activos en canales digitales											
		1.2.2 Crecimiento de ingresos por activació															
	TICKETING	3.1.3.1 Aumento de la disponibilidad de asientos en San Mamés															
		3.1.3.2 Desarrollo de Ticketing avanzado (Precios de entradas dinámicos)															
		3.1.3.3 Incremento de la asistencia a San Mamés															
	CLUB ATHLETIC	3.1.4.1 Evolución de la propuesta de valor y crecimiento del Club Athletic															
RETAIL Y TEXTIL	3.1.5.1 Aprovechamiento relación con Castore																
	3.1.5.2 Maximización ingresos colección AC				3.1.5.4 Plan de licencias y merchandising												
FEMENINO	3.1.6.1 Impulso económico al Proyecto Deportivo Femenino																
3.2 GENERAR Y EXPLOTAR NUEVOS NEGOCIOS					3.2.1 Exploración de nuevos negocios												
					3.2.2 Desarrollo y explotación de Athletic eSports				3.2.3 Club Athletic Empresas								
3.3 GENERAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA	3.3.1 AC Football Center - Consultoría y formación																
	3.3.2 AC Football Experience - Campus, stages y torneos																
3.4 CONECTAR COMUNIDAD Y CONSTRUIR MARCA INTERNACIONAL					3.4.1 Estrategia y plan de Desarrollo Internacional												





Y CORPORATIVO

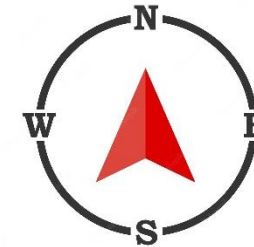
EJE 4: ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO	22-23				23-24				24-25				25-26			
	JUL-SEP	OCT-DIC	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	ENE-MAR	ABR-JUN
4.1. PROMOVER ORGANIZACIÓN Y CULTURA DE INNOVACIÓN Y ORIENTADA A LOS RESULTADOS INCORPORANDO Y DESARROLLANDO TALENTO			4.1.2 Nueva Estructura Organizativa	4.1.1 Desarrollo de Área de Personas												
			4.1.5 Reorganización del Área Digital													
			4.1.6 Reorganización Área de IT													
				4.1.3 Reorganización Área Financiera	4.1.4 Transformación de organización a modelo de unidades de negocio											
4.2. IMPLEMENTAR MODELO DATA DRIVEN EN TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB			4.2.1.1 Definición de la estrategia de Data Corporativa	4.2.1.2 Implantación de la estrategia de Data Corporativa												
			4.2.2 Proyecto S3G													
				4.2.3 Proyecto cuenta única usuario (Single Sign On)												
4.3. FOMENTAR LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN E INCORPORAR TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA EN PROCESOS CLAVE			4.3.1 Aprovechamiento de la tesorería													
				4.3.2 Eficiencia y automatización de procesos corporativos				4.3.3 Mejora de procesos de gestión financiera								
					4.3.4.1 Plan Director Ciber		4.3.4.2 Implantación Plan Ciberseguridad									
				4.3.5.1 Def. Plan Director Sist. e Infraestructuras		4.3.5.2 Implantación Plan Director Sistemas e Infraestructuras										
				4.3.6 Optimización de tecnologías y procesos en los canales digitales enfocados a ingresos												
				4.3.7 Crecimiento y especialización en todas las áreas de marketing digital												

PARA LA COORDINACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN DISPONEMOS DE UN MODELO DE GOBIERNO...

La coordinación y el cumplimiento de **AC Aurrera** no sería posible sin un **Modelo de Gobierno** que nos permite asegurar que el club sigue la dirección definida en la reflexión estratégica, un ritmo adecuado y un horizonte ambicioso.

RUMBO

- ASEGURAR QUE EL CLUB SIGUE LA DIRECCIÓN DEFINIDA EN LA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA



VELOCIDAD

- CONTROL DEL CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN Y OBJETIVOS
- ANÁLISIS DE INDICADORES Y PROPUESTA DE ACCIONES CORRECTORAS
- IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES ADICIONALES Y REASIGNACIÓN DE RECURSOS



HORIZONTE

- IDENTIFICACIÓN DE NUEVAS OPORTUNIDADES O AMENAZAS EXTERNAS
- EVALUACIÓN DE ESCENARIOS
- DEFINICIÓN DE NUEVAS ACCIONES ESTRATÉGICAS
- PRIORIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE ACCIONES FUTURAS





QUE FACILITA LA COLABORACIÓN DE LAS PERSONAS DEL CLUB Y DE LA JUNTA DIRECTIVA...

JUNTA DIRECTIVA

Garazi Unibaso	Nerea Ortiz Gorka Cubes Egoitz Begoña Goizalde Santamarina	Ainhoa Iza Laura Ruiz	Guillermo Ruiz-Longarte
----------------	---	--------------------------	-------------------------

Jon Uriarte Xabier Álvarez	Jon Ruigómez Josetxu Urrutia	Roque Echániz Ana Díez	Nacho Urigüen	Igor San Román	Ibon Naberan
-------------------------------	---------------------------------	---------------------------	---------------	----------------	--------------

COMITÉ AC AURRERA

Jon Berasategi

Raúl Martínez

Mikel González

Dir. Área Social
Javier Ucha
Juanma de Sosa

Borja González

Álvaro Marín
David García
Raúl Martínez

Ibon Landa

Laura Prado

Sergio Navarro
Dir. Rendimiento
Xabier Arrieta

Galder Reguera
Asier Arrate

German Mugueta
Iker Callejo
Mitzel Etxebarria
Paula Fernández
Ibon Robredo
Santi de Juan

Carol Pousada
German Garitaonandia

Jose María Isasi

ÁREA DEPORTIVA

ÁREA SOCIAL

ÁREA DE NEGOCIO

ÁREAS CORPORATIVAS:
TECNOLOGÍA, DIGITAL Y
ORGANIZACIÓN

COMUNICACIÓN

ÁREA ECONÓMICO-
FINANCIERA

RESPONSABLES DE ACCIONES ESTRATÉGICAS



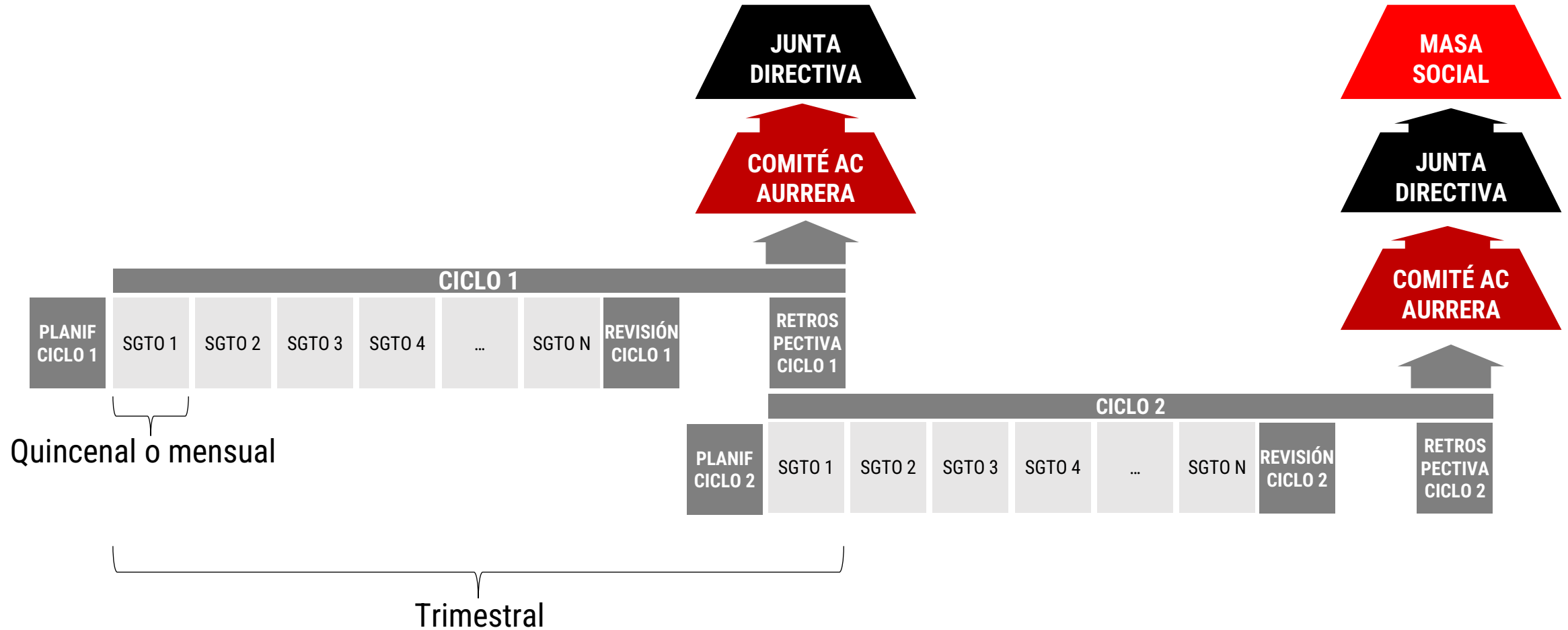
Y PROPORCIONA VISIBILIDAD Y TRANSPARENCIA PARA NUESTRA MASA SOCIAL...

Semestralmente compartiremos con la masa social el grado de avance y los principales resultados.



POR MEDIO DE CICLOS TRIMESTRALES Y UN SISTEMA CONTINUO DE SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS.

Frente a los habituales planes anuales, en AC Aurrera funcionamos con **ciclos trimestrales**, que nos dan una mayor agilidad, y **seguimientos quincenales o mensuales** en función de las necesidades de cada área.



ESTE MODELO DE GOBIERNO SE HA IMPLANTADO UTILIZANDO LA METODOLOGÍA OKR...

La metodología OKR (Objectives and Key Results) es un enfoque que se basa en la definición de objetivos claros y medibles a través de resultados clave específicos que permiten evaluar el progreso.

OKR COMO VÍNCULO ESTRATÉGICO

- Los OKR nos sirven para **conectar la ambición del Club con la actividad operativa**.
- Cerrar esta brecha es importante porque **da significado al trabajo de las personas**, esto es, lo que hacemos en el día a día tiene un propósito y un beneficio real y tangible para el Club.

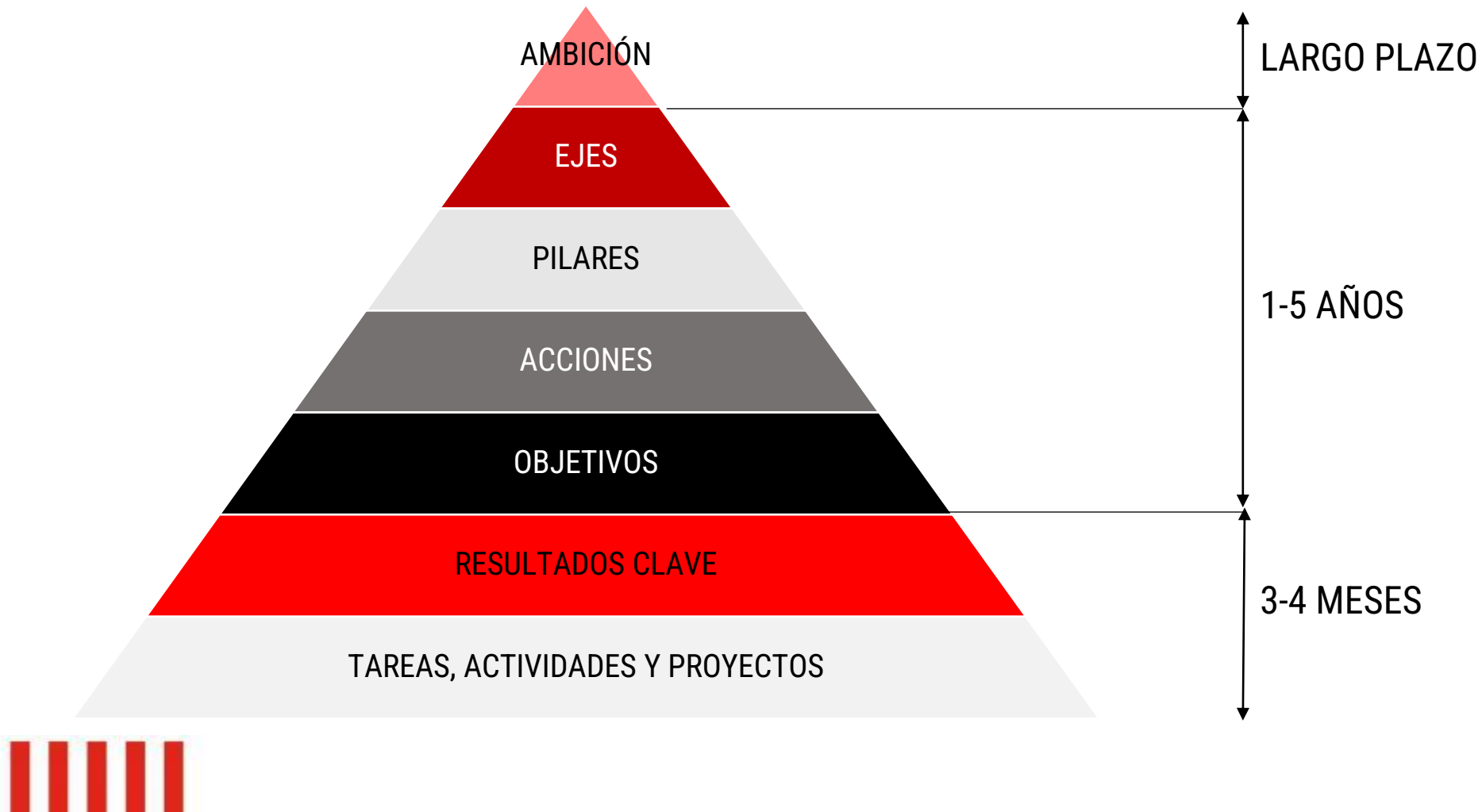
OKR ES UN MARCO PARA ESTABLECER E IMPLEMENTAR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- OKR nos proporciona un método consistente para formular **objetivos cualitativos** y **resultados clave cuantitativos** que miden el logro del objetivo.
- Esto hace que OKR sea un **instrumento** que simplifica considerablemente el **seguimiento del plan AC Aurrera** y la **comunicación** dentro del Club.



QUE SIRVE DE VÍNCULO ENTRE LA ESTRATEGIA Y LAS OPERACIONES DEL CLUB...

Los OKR son el vínculo entre la estrategia – en nuestro caso la ambición, los ejes, los pilares y las acciones – y las operaciones (tareas, actividades y proyectos).



POR MEDIO DE UNA DEFINICIÓN CLARA DE OBJETIVOS CUANTITATIVOS Y MEDIBLES...

El poder del marco OKR resulta de las ideas complementarias de Objetivo y Resultado Clave.

OBJETIVO	RESULTADO CLAVE	TAREAS, ACTIVIDADES Y PROYECTOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué quiero lograr? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cómo sé que se ha alcanzado la meta? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cómo alcanzo la meta?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cualitativo ▪ Simple y fácil de entender ▪ Inspirador y motivador ▪ 2 - 4 Objetivos por equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S.M.A.R.T. ▪ 1 - 5 Resultados clave por objetivo (importante mantener el enfoque) ▪ Cuantitativo ▪ Claramente medible ▪ Límite de tiempo (año, trimestre...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividad ▪ Salida medible ▪ Directamente controlable ▪ Derivado de OKR

Ejemplo de 1 OKR para la “Maximización de la disponibilidad y el tiempo de trabajo del futbolista en Lezama”

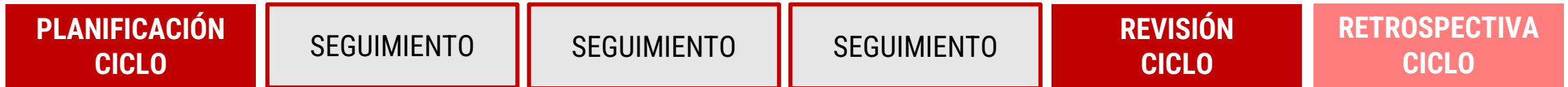
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de la carga de trabajo formativa, individual y colectiva, en Lezama 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Duplicar horas de trabajo promedio por futbolista en filiales ▪ Incrementar 50% horas de trabajo promedio por futbolista en fútbol base 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambio de horarios de entrenamiento de filiales ▪ Gestión con Universidades y Colegios para adecuar/flexibilizar estructura y horarios formativos para futbolistas a partir de categoría Cadete. ▪ Estudio de los mecanismos de transporte de futbolistas a Lezama para incrementar el tiempo de jugadores y jugadoras en fase de colegio
--	--	---



Y UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO, REVISIÓN Y APRENDIZAJE CONTINUO...

Cada uno de los eventos de planificación, seguimiento periódico, revisión y retrospectiva conduce a la consecución exitosa de los objetivos de AC Aurrera.

CICLO OKR



SEGUIMIENTO PERIÓDICO

- Definición de objetivos y resultados clave del equipo a partir de los objetivos como Club

- ¿En qué se está trabajando?
- ¿Cuál es el estado de nuestros resultados clave?
- ¿Hay algún obstáculo o dependencia que esté bloqueando el trabajo?

- Presentación de los resultados
- Resumen de los aprendizajes e implicaciones
- Preguntas y comentarios de otros equipos

- ¿Qué podemos mejorar y empezar a hacer
- ¿Qué no funcionó y debemos parar?
- ¿Qué funcionó bien y debemos continuar?





QUE ADEMÁS EXIGE UN GRADUAL Y PROFUNDO CAMBIO CULTURAL

La implementación de la metodología OKR requiere un cambio cultural en el que se fomente la **transparencia**, la **colaboración** y la fijación de **objetivos ambiciosos, asumiendo riesgos y aprendiendo de los resultados**, tanto positivos como negativos, es decir, una cultura que no entienda como fracaso no lograr un objetivo ambicioso sino como una motivación para seguir mejorando.

