



**ATHLETIC CLUB**

**REFLEXIÓN ESTRATÉGICA  
Y PLAN DE ACCIÓN 2023-26**

**AC AURRERA**



INTRODUCCIÓN

CONTEXTO

DIAGNÓSTICO

AMBICIÓN

PLAN DE ACCIÓN

MENSAJE FINAL



# INTRODUCCIÓN

CONTEXTO

DIAGNÓSTICO

AMBICIÓN

PLAN DE ACCIÓN

MENSAJE FINAL



- Los socios y socias del Athletic Club celebramos este año el 125 aniversario de **NUESTRO CLUB**.
- Un Club **ÚNICO**, enraizado en su pasado, pero que camina con determinación hacia el futuro y que es reconocido a nivel internacional por su manera **DIFERENTE** de competir y por los valores que traslada no solo al ecosistema del fútbol sino a la sociedad.
- Sin olvidarnos de los éxitos deportivos y el palmarés de uno de los **CUATRO ÚNICOS CLUBES** de las cinco grandes ligas europeas que nunca ha descendido.





- Una tradición competitiva que el Athletic Club también se exige en el **siglo XXI**. En los últimos años, con el equipo masculino hemos disputado **5 finales de Copa**, **1 de Europa league** y hemos ganado **2 Supercopas**. Y con el equipo femenino **5 títulos de Liga** y **2 finales de la Copa**.
- Y todo ello siendo el Club con mayor participación de futbolistas canteranos de las **5 grandes Ligas**.



- Sin embargo, el mundo del fútbol está cambiando a pasos agigantados y nuestro Club corre el riesgo de quedarse atrás.
- Necesitamos acometer una **profunda transformación** que nos permita **construir el Athletic del futuro con ambición**.
- Primer paso: Reflexión estratégica y Plan de Acción 2023-26 “AC Aurrera”.



# AURRERA



## PROYECTO AC AURRERA

- Proyecto conjunto por parte del Equipo de Gestión del Club y de la Junta Directiva.
- Tras la primera fase de **diagnóstico**, se ha trabajado en la segunda, plasmando una **ambición** compartida y unos **pilares estratégicos** para permitir al Club alcanzar esa ambición.
- Actualmente, el plan se encuentra en la tercera y última fase, en la que se definen los **detalles** y los **indicadores** de cada una de las acciones estratégicas.

	FASE 1: DIAGNÓSTICO	FASE 2: AMBICIÓN Y PILARES	FASE 3: PLAN DE ACCIÓN
PLAZO	OCT-NOV 22	DIC 22- ENE 23	FEB 23
PARTICIPANTES	EQUIPO DE PROYECTO: 8 MIEMBROS DE LA JUNTA + 8 MIEMBROS DEL EQUIPO EJECUTIVO + 2 CONSULTORES + PARTICIPACIÓN PUNTUAL DE +20 PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN, ENTRENADORES/AS Y JUGADORES/AS		
SESIONES INTERNAS	<b>+20</b>	<b>+40</b>	<b>+20</b>
REUNIONES EXTERNAS	REUNIONES EXTERNAS: DUBAI, LIGA IMPULSO, ATM, RM,...		
HORAS DE TRABAJO	<b>+1.000</b>	<b>+1.500</b>	<b>+1.000</b>
PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>DIAGNÓSTICO DETALLADO (+200 PAGES)</li> <li>+200 INICIATIVAS</li> <li>+100 EN CURSO</li> <li>+20 FINALIZADAS</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>AMBICIÓN</li> <li>LÍNEAS ROJAS</li> <li>EJES Y PILARES ESTRATÉGICOS</li> <li>+70 ACCIONES ESTRATÉGICAS</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>INDICADORES Y KPIS</li> <li>DEFINICIÓN DETALLADA DE ACCIONES</li> <li>PRIORIZACIÓN</li> <li>PLAN DE ACCIÓN 2023-26</li> <li>PROYECCIONES 2023-26</li> </ul> 



INTRODUCCIÓN

**CONTEXTO**

DIAGNÓSTICO

AMBICIÓN

PLAN DE ACCIÓN

MENSAJE FINAL





- El fútbol tiende a una **concentración de ingresos en pocos clubes**.
- Grandes clubes europeos están pasando a ser controlados por **grandes inversores internacionales**.
- La Premier League ha duplicado sus **ingresos** en los últimos 10 años y esto se ve reflejado en su capacidad para fichar (en este mercado de invierno ha multiplicado **por 2,4 su gasto en fichajes** (€ 824M) alcanzando el 51 % del total.



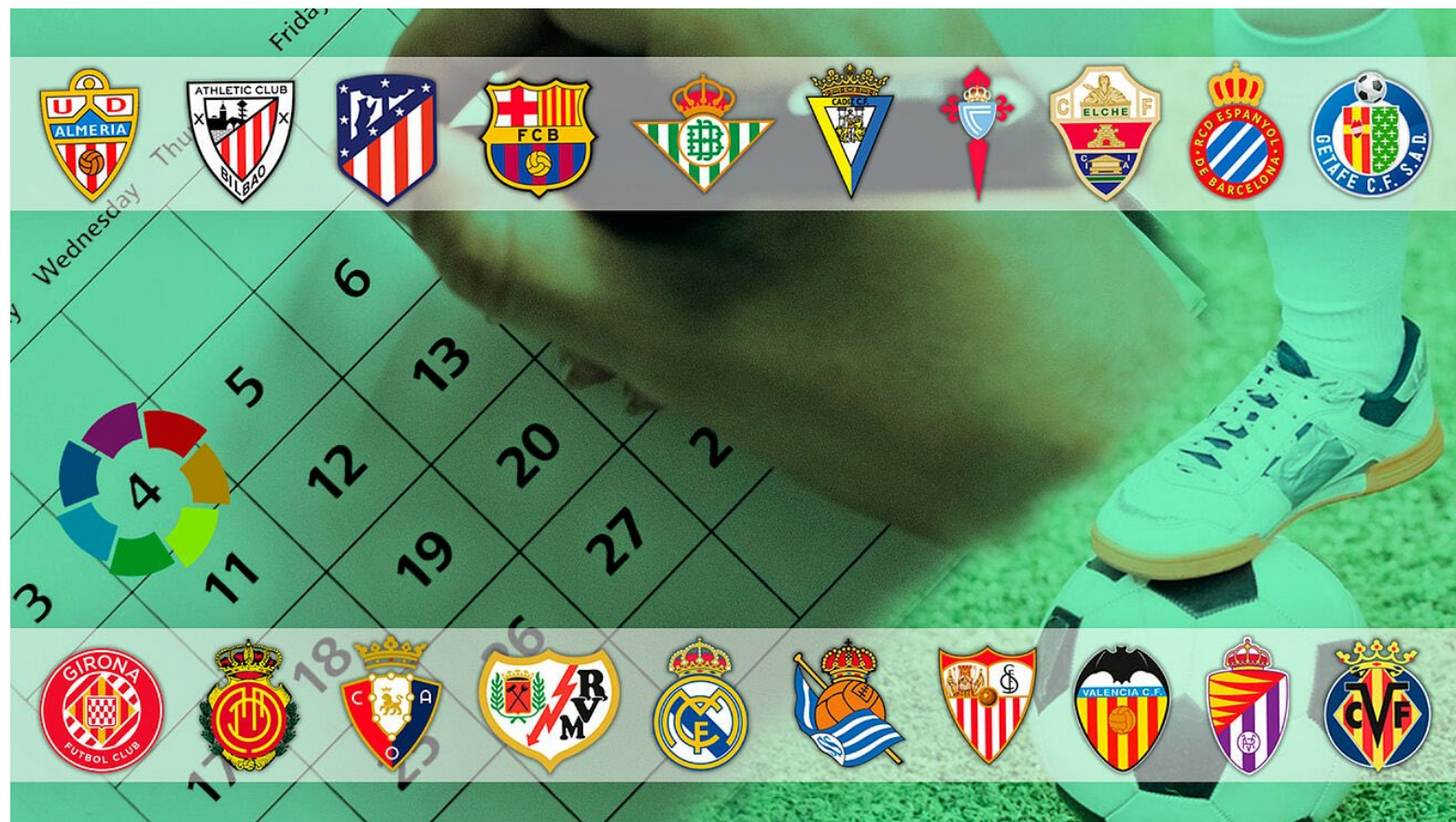
Procedencia de los inversores



Gasto en fichajes en el mercado de Invierno

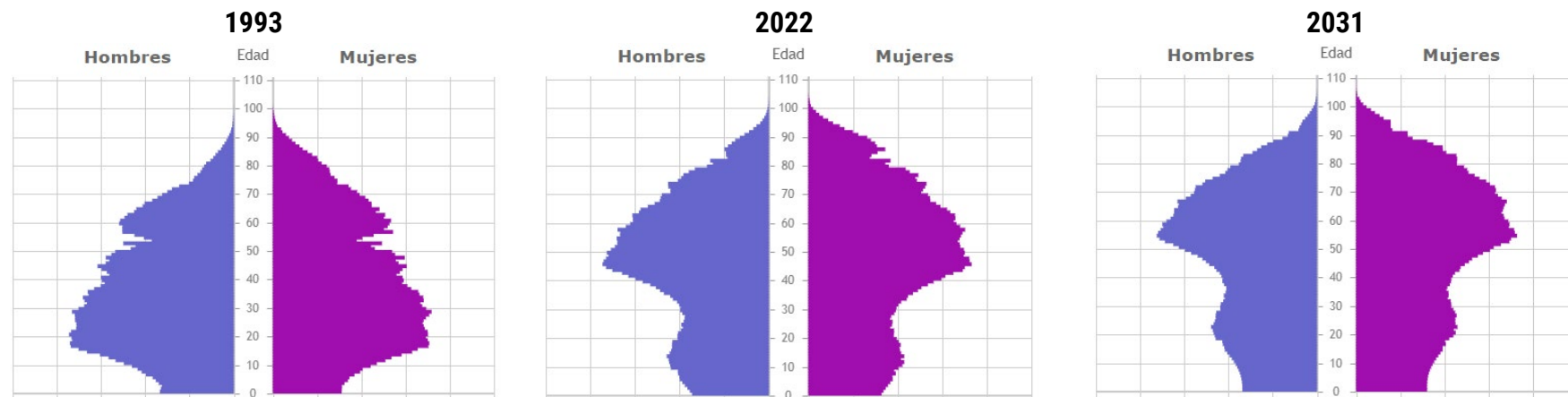


- El reparto televisivo ha potenciado a los clubes más humildes.
- Por otro lado, nuestros competidores han avanzado y son cada vez más fuertes.
- La operación CVC hipoteca el futuro de los clubes aunque les dota de recursos en el corto plazo para invertir en infraestructuras y en la modernización y crecimiento de sus organizaciones, además de en fichajes.





- **Cambios demográficos** con una reducción drástica de la base de la pirámide poblacional en el territorio de captación del Athletic Club.
- Los niños y niñas cada vez consumen más tiempo delante de una pantalla y **juegan menos en la calle.**



Fuente: Eustat



## TECNOLOGÍA

La tecnología absorbe el ocio de los jóvenes: el 80,4% la utiliza cada día durante casi 7 horas





- Ante tantos cambios y de tal magnitud, si queremos que esta imagen se vuelva a repetir, es necesario actuar, no podemos quedarnos parados.



INTRODUCCIÓN

CONTEXTO

**DIAGNÓSTICO**

AMBICIÓN

PLAN DE ACCIÓN

MENSAJE FINAL



ECONÓMICO

DEPORTIVO

SOCIAL

NEGOCIO

ORGANIZACIÓN

**Solidez: el Club cuenta con muy buena salud financiera. Sin deuda, con liquidez (€89 M) y con patrimonio (€103 M y una provisión de €60 M) pero con déficit recurrente de €30 M**

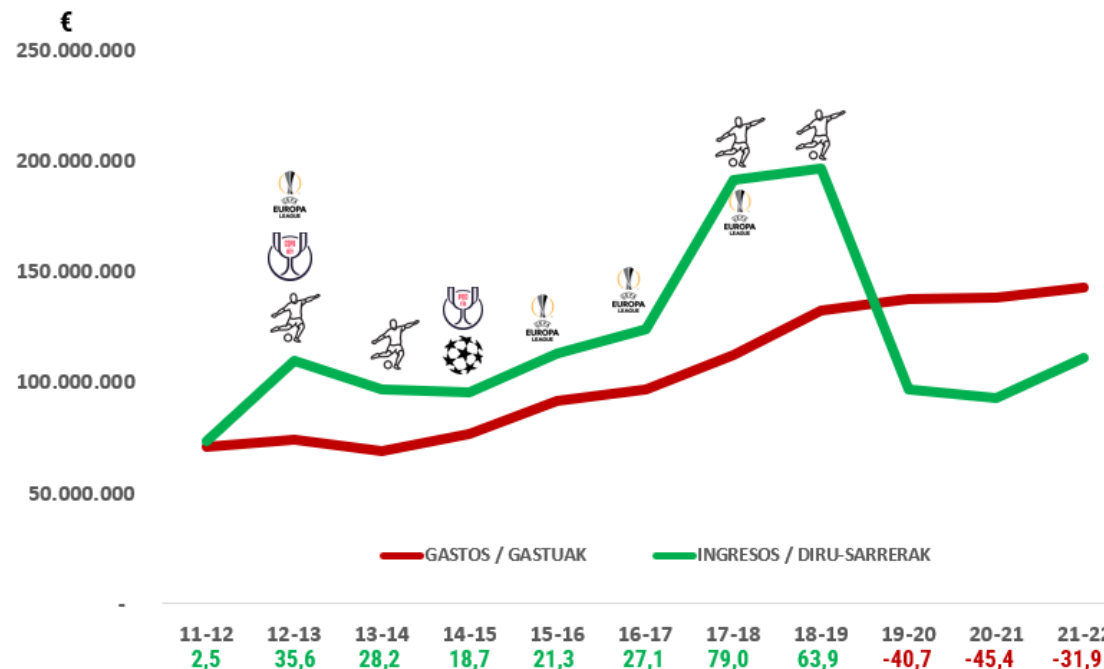
**BALANCE** **TEMP**  
**21-22**

164,3 MM€

PROVISIÓN  
60,9 MM€

PATRIMONIO  
103,4 MM€

CAJA  
89,4 MM€



## PRINCIPALES FACTORES

- Sin capacidad de gestión directa sobre el 80 % de los ingresos (TV y Socios/as)
- Peores posiciones clasificatorias = Impacto en ingresos por TV
- 5 años sin jugar Europa
- El coste de la plantilla representa > 90 % del total de los ingresos. Impacto fiscal en las retribuciones
- Impacto del entorno inflacionista en los gastos
- Costes de retención del talento: entorno competitivo

**Déficit cuenta de resultados: €30 M (€10,5 M EBITDA - €19,5 M amort.)**



## **Sobre una base deportiva sólida, la captación y retención de talento, el refuerzo de Lezama y la sostenibilidad económica de las primeras plantillas constituyen áreas prioritarias**

### **Sólida base deportiva**

- Generación con gran potencial tanto en el equipo masculino como femenino.
- Títulos de Supercopa en 2015 y 2021 por el equipo masculino y 5 ligas por el equipo femenino.
- El prestigio mundial de Lezama como cantera de futbolistas profesionales y el nivel de las instalaciones, tanto Lezama como San Mamés.
- Imagen dentro del sector de Club serio y profesional.



## Sobre una base deportiva sólida, la captación y retención de talento, el refuerzo de Lezama y la sostenibilidad económica de las primeras plantillas constituyen áreas prioritarias

### Potencial de mejora en varias áreas

- Ausencia de clasificaciones europeas recientes.
- Ausencia de títulos de Copa en las últimas décadas en el equipo masculino.
- Desequilibrio entre ingresos y costes de personal deportivo (80% de ingresos).
- El mercado cada vez dificulta más la captación y retención del talento.
- Lezama, una cantera con algunas áreas por desarrollar:
  - Espacio de mejora en tiempo de dedicación, formación y desarrollo de los captadores y formadores.
  - Limitado tiempo de formación de los/as jugadores/as de cantera en Lezama.
- En fútbol femenino, amplia área de mejora en procesos (p.ej. captación y metodología) y oportunidades de generación de ingresos para paliar el déficit actual.

## Apoyándose en el sólido respaldo social, es necesario trabajar la conexión con los socios y socias, el desarrollo de la Grada de Animación, los Gazte Abonoa, la Gobernanza y la Fundación

### Sólido respaldo social y Fundación reconocida

- Fuerte respaldo social del Athletic Club, cuyas iniciativas son ampliamente respaldadas.
- Nueva grada de animación con resultados positivos en la experiencia del equipo y de los aficionados/as.
- Involucración del socio/a en el club a través del proceso electoral y de los nuevos mecanismos estatutarios.
- Reconocimiento nacional e internacional de la Fundación por su labor social.



## **Apoyándose en el sólido respaldo social, es necesario trabajar la conexión con los socios y socias, el desarrollo de la Grada de Animación, los Gazte Abonoo, la Gobernanza y la Fundación**

### **Oportunidad para potenciar la relación con los socios y socias**

- Limitada conexión con los socios/as más allá del día de partido.
- Necesario establecer un marco de relación con la Grada de Animación: Composición, órganos de gestión...
- Oportunidad para revisar los planes de Gazte Abonoo actuales y explorar nuevos modelos.
- Análisis del rol del socio/a en la Gobernanza del Club, una vez se ejecuten los cambios estatutarios.
- Necesidad de revisar la gestión institucional del club, dotándola de una dirección estratégica a medio/largo plazo.
- Oportunidades de mejora de eficiencia y eficacia en el área de Atención al socio.



**Apoyándose en el sólido respaldo social, es necesario trabajar la conexión con los socios y socias, el desarrollo de la Grada de Animación, los Gazte Abonoa, la Gobernanza y la Fundación**



**Una Fundación  
referente que  
requiere una  
revisión profunda**

- Necesidad de definir y profundizar la estrategia a medio largo plazo.
- Conexión débil entre Club y Fundación, dificultando a esta última desarrollar todo su potencial.
- Necesidad de foco: impacto social muy repartido/disperso en los numerosos proyectos, que abarcan 5 grandes ámbitos.



## Necesidad de acelerar los ingresos comerciales, aprovechando palancas como patrocinios, venta de entradas, gestión de precios, Club Athletic, marca Athletic y Lezama

### Sólida base de negocio

- Generación de ingresos en crecimiento en los últimos años, excluyendo cuotas de socios e ingresos TV.
- Aumento de ingresos por patrocinio (crecimiento anual 6% desde 2017 a 2023) y estabilidad de los patrocinadores.
- Explotación creciente del estadio a través de venta de palcos (100% ocupación), eventos, restauración, etc.
- Desarrollo progresivo de la marca Athletic (crecimiento de media cada año de un 8,7% en las 5 últimas temporadas, incluyendo la pandemia).
- El relanzamiento del Club Athletic, las dos últimas temporadas creciendo más de un 200% de media el número de miembros.





## Necesidad de acelerar los ingresos comerciales, aprovechando palancas como patrocinios, venta de entradas, gestión de precios, Club Athletic, marca Athletic y Lezama

**Potencial de mejora a través de varias acciones**

- Excluyendo TV y cuotas, existe margen para crecer en ingresos comerciales (20 % sobre ingresos totales vs. 40-45 % de Top 20 clubes europeos).
- Oportunidad en patrocinios, cubriendo todos los sectores relevantes, explotando todos los tipos de activos e incrementando el peso de espónsores nacionales e internacionales.
- Necesidad de crecimiento en venta de entradas y butacas VIP (77 % asistencia media en 2019).
- Comunidad Club Athletic todavía muy reducida (5.000 miembros) vs otros clubes comparables.



## **Necesidad de acelerar los ingresos comerciales, aprovechando palancas como patrocinios, venta de entradas, gestión de precios, Club Athletic, marca Athletic y Lezama**

**Potencial  
de mejora a  
través de varias  
acciones**

- Necesidad de revisar la cadena de valor de la marca Athletic para incrementar ingresos y rentabilidad.
- Ausencia de monetización de los activos de Lezama (conocimiento, formadores, instalaciones, etc.).
- Bajo aprovechamiento del dato para potenciar los procesos de negocio.
- Débil proyección internacional de la marca "Athletic Club".



## Una organización solvente que necesita dar un salto en todas las áreas de soporte del Club para acompañarlas a su crecimiento

**Estructura,  
procesos y  
canales sólidos**

Somos un Club serio y profesional y así nos ven en el sector:

- **Personas** - Equipo ejecutivo con trayectoria y sólido compromiso con el Club.
- **Financiero** - Proceso fiable y robusto de reporting financiero.
- **Tecnología** - Implantadas las bases para la gestión del Departamento.
- **Datos** - Amplia base de datos del AC.
- **Digital** - Múltiples canales digitales en funcionamiento para conectar con el socio/a y aficionado/a.
- **Comunicación** - Amplios espacios de comunicación en los medios locales/regionales.



## Una organización solvente que necesita dar un salto en todas las áreas de soporte del Club para acompañarlas a su crecimiento

**Necesidad de dar un salto en todas las áreas del Club**

- **Personas:** Departamento de muy reciente creación con necesidad de desarrollar su estrategia a medio plazo y diseñar procesos actualmente incompletos e insuficientes.
- **Financiero**
  - Necesidad de automatizar determinados procesos.
  - Ausencia de contabilidad analítica.
  - Demasiado foco en la función de administración vs gestión.



## Una organización solvente que necesita dar un salto en todas las áreas de soporte del Club para acompañarlas a su crecimiento

**Necesidad de dar un salto en todas las áreas del Club**

- Tecnología, Datos y Digital
  - Ausencia de dos posiciones clave: Chief Technology Officer (CTO) y Chief Data Officer (CDO).
  - Necesidad de definir un Plan Director a Medio-Largo plazo de Tecnología y Datos.
  - Excesiva dependencia de proveedores externos.
- Comunicación
  - Necesidad de potenciar los medios propios del Club.
  - Necesidad de mayor volumen de contenido propio.



INTRODUCCIÓN

CONTEXTO

DIAGNÓSTICO

**AMBICIÓN**

PLAN DE ACCIÓN

MENSAJE FINAL





## AMBICIÓN ATHLETIC CLUB

## DEPORTIVA

1. Competir con la **máxima exigencia** en la élite, respetando nuestra filosofía, ganando títulos y logrando puestos europeos de manera recurrente, tanto en **fútbol masculino** como en **femenino**.
2. Ser **referencia mundial** de **cantera y formación integral** de jugadores y personas con **inversión fuerte** en talento, profesionalización, innovación, tecnología e instalaciones para atraer y retener a todos los jugadores dentro de la filosofía actual.
3. Ser la **opción deportiva prioritaria** para el talento de Euskal Herria.

## SOCIAL

## ECONÓMICA

## GESTIÓN



## AMBICIÓN ATHLETIC CLUB

DEPORTIVA

4. Fortalecer el **sentimiento de orgullo y pertenencia** de los/as socios/as y aficionados/as con el Athletic Club.
5. Ser agente **activo en la sociedad** a través del deporte y los valores del Athletic Club.

SOCIAL

6. Lograr la máxima **proyección mundial del modelo Athletic Club**.
7. Evolucionar el modelo de gobernanza para que asegure la **responsabilidad, transparencia y eficiencia** en la gestión.

ECONÓMICA

GESTIÓN



## AMBICIÓN ATHLETIC CLUB

DEPORTIVA

8. Conseguir un modelo económico **sostenible** a largo plazo y en los primeros puestos en **ingresos**.

SOCIAL

9. **Maximizar los modelos de negocio existentes y promover nuevos**, especialmente la explotación del conocimiento, la experiencia y el modelo “Lezama” y marca “Athletic Club” internacionalmente, para reducir dependencia de los ingresos por derechos televisivos.

**ECONÓMICA**

GESTIÓN



## AMBICIÓN ATHLETIC CLUB

DEPORTIVA

SOCIAL

ECONÓMICA

**GESTIÓN**

10. Transformar la organización y la cultura del Club hacia una de **máximo rendimiento**.



## COMPROMISOS IRRENUNCIABLES

1. Mantener nuestra **filosofía, identidad, valores y estilo Athletic Club**.
2. Seguir apostando por **Lezama** como academia de formación de máximo nivel para los primeros equipos.
3. Mantener al Athletic como un **punto integrador y de unión en la sociedad**.
4. Seguir con una vocación de **impacto social** en Euskal Herria y con la **cultura y tradición vasca**.
5. Mantener el **control** sobre las decisiones del Club por parte del **socio**.
6. Acometer una **transformación profunda** del Club más allá de acciones tácticas.
7. Fortalecer el **talento** en la organización del Club.



INTRODUCCIÓN

CONTEXTO

DIAGNÓSTICO

AMBICIÓN

**PLAN DE ACCIÓN**

MENSAJE FINAL



**La ambición del Athletic se concentra en 4 ejes estratégicos. Estos ejes están en equilibrio y relacionados entre sí. El eje social está en la base y los valores del Club en el centro de todo**



- 3 ejes interrelacionados y que se retroalimentan entre sí:
  - 1. Exigencia, liderazgo y éxito deportivo
  - 2. Impacto social y gobernanza responsable
  - 3. Salto económico y sostenibilidad
- Un 4º eje transversal como catalizador del cambio:
  - 4. Organización, cultura y gestión de máximo rendimiento



## Los 4 ejes se sustentan en 16 pilares estratégicos. Cada pilar se despliega en un plan de acción que en total consta de 71 acciones estratégicas

### 1. EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

- 1.1. DEFINIR Y EJECUTAR ESTRATEGIA DEPORTIVA INTEGRAL PARA EL MASCULINO Y FEMENINO
- 1.2. REFORZAR LA IDENTIFICACIÓN Y CAPTACIÓN DEL TALENTO
- 1.3. DESARROLLAR LEZAMA COMO CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DE REFERENCIA MUNDIAL
- 1.4. DISPONER DE LA MEJOR PLANTILLA AJUSTADA A PARÁMETROS DE MERCADO
- 1.5. MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA Y TECNOLOGÍA A TODOS LOS NIVELES

### 2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

- 2.1. INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA MASA SOCIAL
- 2.2. GANAR EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL MODELO DE GOBERNANZA
- 2.3. AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD
- 2.4. INCREMENTAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO ATHLETIC

### 3. SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON EL FOCO EN INGRESOS

- 3.1. MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES
- 3.2. GENERAR Y EXPLOTAR NUEVOS NEGOCIOS
- 3.3. GENERAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA
- 3.4. CONECTAR COMUNIDAD Y CONSTRUIR MARCA INTERNACIONAL

### 4. ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO

- 4.1. PROMOVER ORGANIZACIÓN Y CULTURA DE INNOVACIÓN, ORIENTADA A LOS RESULTADOS INCORPORANDO Y DESARROLLANDO TALENTO
- 4.2. IMPLEMENTAR MODELO DATA DRIVEN EN TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB
- 4.3. FOMENTAR LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN E INCORPORAR TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA EN PROCESOS CLAVE





## 16 PILARES ESTRATÉGICOS

### 1. EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

- 1.1. DEFINIR Y EJECUTAR ESTRATEGIA DEPORTIVA INTEGRAL PARA EL MASCULINO Y FEMENINO
- 1.2. REFORZAR LA IDENTIFICACIÓN Y CAPTACIÓN DEL TALENTO
- 1.3. DESARROLLAR LEZAMA COMO CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DE REFERENCIA MUNDIAL
- 1.4. DISPONER DE LA MEJOR PLANTILLA AJUSTADA A PARÁMETROS DE MERCADO
- 1.5. MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA Y TECNOLOGÍA A TODOS LOS NIVELES

### 2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

- 2.1. INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA MASA SOCIAL
- 2.2. GANAR EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL MODELO DE GOBERNANZA
- 2.3. AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD
- 2.4. INCREMENTAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO ATHLETIC

### 3. SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON EL FOCO EN INGRESOS

- 3.1. MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES
- 3.2. GENERAR Y EXPLOTAR NUEVOS NEGOCIOS
- 3.3. GENERAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA
- 3.4. CONECTAR COMUNIDAD Y CONSTRUIR MARCA INTERNACIONAL

### 4. ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO

- 4.1. PROMOVER ORGANIZACIÓN Y CULTURA DE INNOVACIÓN, ORIENTADA A LOS RESULTADOS INCORPORANDO Y DESARROLLANDO TALENTO
- 4.2. IMPLEMENTAR MODELO DATA DRIVEN EN TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB
- 4.3. FOMENTAR LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN E INCORPORAR TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA EN PROCESOS CLAVE



## EJE 1: EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

### 1.1. DEFINIR Y EJECUTAR ESTRATEGIA DEPORTIVA INTEGRAL PARA EL MASCULINO Y FEMENINO

#### ACCIONES ESTRATÉGICAS

- 1.1.1 Liderazgo unificado y estrategia deportiva única con visión a largo plazo
- 1.1.2 Definición y desarrollo del proyecto deportivo fútbol femenino

#### AVANCES Y RESULTADOS PRINCIPALES

- ✓ Contratación del Director General de Fútbol
- ✓ Contratación del Director de Fútbol Femenino
- ✓ Contratación del Director de Lezama
- ✓ Definición de la estrategia unificada para toda la estructura
- ✓ Documentación del método y proyectos internos de formación
- Contratación inminente de Director de Desarrollo Deportivo y de Director de Rendimiento



## EJE 1: EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

### 1.2. REFORZAR LA IDENTIFICACIÓN Y CAPTACIÓN DEL TALENTO

#### ACCIONES ESTRATÉGICAS

- 1.2.1 Refuerzo del área de Scouting
- 1.2.2 Definición e implantación del Plan Estratégico de Clubes Convenidos en Bizkaia
- 1.2.3 Definición e implantación del Plan Estratégico de Clubes Convenidos fuera de Bizkaia

#### AVANCES Y RESULTADOS PRINCIPALES

- ✓ Incremento del equipo de scouting de 11 a 22 ojeadores
- ✓ Implementación del nuevo método de trabajo en scouting
- ✓ Fútbol base: +52 % jugadores/as con informe y +124 % de informes
- ✓ Fútbol profesional: de 0 a 1.050 nuevos informes jugadores/as
- ✓ 100 % clubes convenidos renovados
- ✓ 4 nuevos clubes convenidos fuera de Bizkaia
- ✓ 18 jugadores incorporados a Lezama



## EJE 1: EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

### 1.3. DESARROLLAR LEZAMA COMO CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DE REFERENCIA MUNDIAL

#### ACCIONES ESTRATÉGICAS

- 1.3.1 Maximización de la disponibilidad y tiempo de trabajo del jugador
- 1.3.2 Optimización de la Salud y Rendimiento del jugador
- 1.3.3.1 Profesionalización de la estructura de Lezama
- 1.3.3.2 Proyecto Garathuz - desarrollo personal de los jugadores

#### AVANCES Y RESULTADOS PRINCIPALES

- ✓ Incremento de los contratos a jornada completa
- ✓ Creación del Departamento de Rendimiento: nutrición, psicología, área físico y condicional, servicios médicos y Sports Science
- ✓ Creación y desarrollo del Departamento de Psicología y Atención Integral dentro del Departamento de Rendimiento
- ✓ Contratación de 6 psicólogos
- ✓ Estudio de autobuses y horarios para generar mayor disponibilidad de horas en Lezama de los jugadores
  - Más profesores de apoyo
  - Acuerdos con universidades para flexibilizar horarios



## EJE 1: EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

### 1.4. DISPONER DE LA MEJOR PLANTILLA AJUSTADA A PARÁMETROS DE MERCADO

#### ACCIONES ESTRATÉGICAS

○ CONFIDENCIAL

#### AVANCES Y RESULTADOS PRINCIPALES

- ✓ Renovación de Ernesto Valverde
- ✓ Contratación de Ander Herrera
- ✓ Contratación de Gorka Guruzeta
- ✓ Cesión de Unai Nuñez con opción unilateral de venta
- ✓ Otras cesiones productivas
  - ✓ Villalibre (Alavés)
  - ✓ Imanol y Nolaskoain (Eibar)
  - ✓ Petxarroman (Andorra)
  - ✓ Beñat y Nico Serrano (Mirandés)
  - ✓ Artola (Burgos)
- ✓ Renovación de Nerea Nevado



## EJE 1: EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

### 1.5. MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA Y TECNOLOGÍA A TODOS LOS NIVELES

#### ACCIONES ESTRATÉGICAS

1.5.1 Proyecto pionero de aprovechamiento del dato

1.5.2 Implantación de solución de gestión de rendimiento deportivo y médica

#### AVANCES Y RESULTADOS PRINCIPALES

- ✓ Contratación de Chief Data Officer (CDO)
- ✓ Contratación de 3 expertos en Big Data
- ✓ Diseño y lanzamiento del nuevo Proyecto de Datos
- ✓ Acuerdo con empresa de analítica avanzada de dato (S3Global)
- ✓ Creación Data Hub
- ✓ 70 % informes con analítica avanzada
- ✓ 100 % partidos de primeros equipo con analítica avanzada
- ✓ 100 % partidos y entrenamientos grabados y con informe





## 16 PILARES ESTRATÉGICOS

### 1. EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

- 1.1. DEFINIR Y EJECUTAR ESTRATEGIA DEPORTIVA INTEGRAL PARA EL MASCULINO Y FEMENINO
- 1.2. REFORZAR LA IDENTIFICACIÓN Y CAPTACIÓN DEL TALENTO
- 1.3. DESARROLLAR LEZAMA COMO CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DE REFERENCIA MUNDIAL
- 1.4. DISPONER DE LA MEJOR PLANTILLA AJUSTADA A PARÁMETROS DE MERCADO
- 1.5. MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA Y TECNOLOGÍA A TODOS LOS NIVELES

### 2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

- 2.1. INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA MASA SOCIAL
- 2.2. GANAR EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL MODELO DE GOBERNANZA
- 2.3. AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD
- 2.4. INCREMENTAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO ATHLETIC

### 3. SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON EL FOCO EN INGRESOS

- 3.1. MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES
- 3.2. GENERAR Y EXPLOTAR NUEVOS NEGOCIOS
- 3.3. GENERAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA
- 3.4. CONECTAR COMUNIDAD Y CONSTRUIR MARCA INTERNACIONAL

### 4. ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO

- 4.1. PROMOVER ORGANIZACIÓN Y CULTURA DE INNOVACIÓN, ORIENTADA A LOS RESULTADOS INCORPORANDO Y DESARROLLANDO TALENTO
- 4.2. IMPLEMENTAR MODELO DATA DRIVEN EN TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB
- 4.3. FOMENTAR LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN E INCORPORAR TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA EN PROCESOS CLAVE



## EJE 2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

### 2.1. INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA MASA SOCIAL

#### ACCIONES ESTRATÉGICAS

#### AVANCES Y RESULTADOS PRINCIPALES

- 2.1.1 Evolución de la Grada de Animación ✓ 81 % asistencia media (+10 % asistencia media 5 años prepandemia)
- 2.1.2 Evolución del Gazte Abonoa ✓ 91 % de asistencia en grada de animación
- 2.1.3 Optimización de procesos de Atención al Socio ✓ Récord de asistencia al campo: 49.154 personas
- 2.1.4 Plan de movilidad día de partido ✓ 2 Athletic Plaza (ATHvsVIL masculino y ATHvsRSO femenino)
- 2.1.5 Refuerzo de la relación con peñistas ✓ Promoción de la cesión de carnets y bonificación de la asistencia
- 2.1.6 Conexión social fuera del día de partido ✓ Estudio de alternativas para mejorar la visibilidad de la fila 26
  - Análisis de plataformas para compartir coche, ofrecer autobuses o reforzar el transporte público los días de partido
  - Incremento de los entrenamientos abiertos al público
  - Desarrollo del plan de euskera
  - Desarrollo del plan de igualdad
- 2.1.7 AC Nagusi
- 2.1.8 Nueva web oficial corporativa
- 2.1.9 Reforma integral del Txoko del socio
- Plan de Euskera
- Athletic en femenino



## EJE 2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

### 2.2. GANAR EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL MODELO DE GOBERNANZA

#### ACCIONES ESTRATÉGICAS

- 2.2.1 Evolución de modelo de gobernanza
- 2.2.2 Desarrollo de cambios estatutarios

#### AVANCES Y RESULTADOS PRINCIPALES

- ✓ Borrador de Proyecto del Reglamento electoral
- ✓ Borrador de Proyecto del Reglamento de referéndum y consultas
- ✓ Defensor del socio
- ✓ Un reglamento orgánico
- ✓ Una modificación estatutaria, art 11 tras escuchar la voz del socio
- ✓ Asamblea mixta con medios electrónicos de voto



## EJE 2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

### 2.3. AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD

#### ACCIONES ESTRATÉGICAS

- Definición de la estrategia a largo plazo de la Fundación en torno a 3 ejes:
- 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 Desarrollo de Museo y Archivo Histórico
- 2.3.5 Refuerzo de relaciones institucionales

#### AVANCES Y RESULTADOS PRINCIPALES

- ✓ Cambio en la dirección de la Fundación
- ✓ Nuevo Patronato de la Fundación designado
  - Revisión de la estrategia a Medio/Largo Plazo de la Fundación
  - Modelo de trabajo transversal de la Fundación con el Club



## EJE 2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

### 2.4. PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO ATHLETIC

#### ACCIONES ESTRATÉGICAS

- 2.4.1 Definición de relato y posicionamiento del Athletic Club en el fútbol internacional
- 2.4.2 Movimiento “More than Football”

#### AVANCES Y RESULTADOS PRINCIPALES

- ✓ Identificación de mercados y plan de internacionalización: México, USA, India o Argentina
- ✓ Asociación de clubes europeos: presidencia del grupo de trabajo de canteras
- ✓ Incorporación al Non-League-Day (Primer Club de LaLiga), el día en el que los equipos profesionales ceden el protagonismo a los clubes más modestos
- ✓ 2º puesto en “More than Football” Award



## 16 PILARES ESTRATÉGICOS

### 1. EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

- 1.1. DEFINIR Y EJECUTAR ESTRATEGIA DEPORTIVA INTEGRAL PARA EL MASCULINO Y FEMENINO
- 1.2. REFORZAR LA IDENTIFICACIÓN Y CAPTACIÓN DEL TALENTO
- 1.3. DESARROLLAR LEZAMA COMO CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DE REFERENCIA MUNDIAL
- 1.4. DISPONER DE LA MEJOR PLANTILLA AJUSTADA A PARÁMETROS DE MERCADO
- 1.5. MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA Y TECNOLOGÍA A TODOS LOS NIVELES

### 2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

- 2.1. INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA MASA SOCIAL
- 2.2. GANAR EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL MODELO DE GOBERNANZA
- 2.3. AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD
- 2.4. INCREMENTAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO ATHLETIC

### 3. SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON EL FOCO EN INGRESOS

- 3.1. MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES
- 3.2. GENERAR Y EXPLOTAR NUEVOS NEGOCIOS
- 3.3. GENERAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA
- 3.4. CONECTAR COMUNIDAD Y CONSTRUIR MARCA INTERNACIONAL

### 4. ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO

- 4.1. PROMOVER ORGANIZACIÓN Y CULTURA DE INNOVACIÓN, ORIENTADA A LOS RESULTADOS INCORPORANDO Y DESARROLLANDO TALENTO
- 4.2. IMPLEMENTAR MODELO DATA DRIVEN EN TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB
- 4.3. FOMENTAR LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN E INCORPORAR TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA EN PROCESOS CLAVE





## EJE 3. SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON FOCO EN INGRESOS

### 3.1. MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES

#### ACCIONES ESTRATÉGICAS

- 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
- 3.1.1.3 Evolución del producto y crecimiento del AC Museo y Tour
- 3.1.1.4 Aumento de ingresos de Restauración
- 3.1.1.5 Athletic Plaza/Eguna
- 3.1.2.1 Maximización de ingresos por patrocinios
- 3.1.2.2 Crecimiento de ingresos por activación
- 3.1.2.3 Explotación de patrocinios de activos en canales digitales

#### AVANCES Y RESULTADOS PRINCIPALES

- ✓ **Búsqueda de patrocinadores internacionales**
  - Mapeo de categorías y tipos de activos
  - Definición del plan de renovación de sponsors (Diferentes caducidades)
- ✓ **Nuevo sponsor en camiseta: DIGI**
- ✓ **2 nuevos patrocinadores internacionales: M8868 (Asia) y Dafabet (LATAM)**
- ✓ **2 Athletic Plaza con resultado positivo**
- ✓ **Análisis del público del museo AC**
  - Análisis de propuesta de valor/precio de las butacas VIP
  - Análisis de estrategia digital, campañas, actividad comercial on y off de las butacas VIP (No palcos)



## EJE 3. SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON FOCO EN INGRESOS

### 3.1. MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES

#### ACCIONES ESTRATÉGICAS

- 3.1.3.1 Aumento de la disponibilidad de asientos en San Mamés
- 3.1.3.2 Incremento de la asistencia a San Mamés
- 3.1.3.3 Desarrollo de Ticketing avanzado
- 3.1.4.1 Evolución de la propuesta de valor y crecimiento del Club Athletic
- 3.1.4.2 Club de compra Athletic
- 3.1.5.2 Maximización ingresos colección AC
- 3.1.5.3 Optimizar márgenes colección AC
- 3.1.5.4 Plan de licencias y merchandising
- 3.1.6.1 Impulso económico al Proyecto Deportivo Femenino

#### AVANCES Y RESULTADOS PRINCIPALES

- ✓ **Refuerzo del equipo de ticketing**
  - Análisis de precios de ticketing variables por categoría rival, clasificación AC, horario...
  - Promoción de la cesión de carnets al Club
  - Crecimiento del Club Athletic
- ✓ **Lanzamiento de línea ciclista y retro marca AC**
- ✓ **€ +4,7 millones en ingresos (+23 %) patrocinios, retail, ticketing y explotación de San Mamés**



## EJE 3. SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON FOCO EN INGRESOS

### 3.2. GENERAR INGRESOS CON NUEVOS NEGOCIOS

#### ACCIONES ESTRATÉGICAS

- 3.2.1 Exploración de nuevos negocios
- 3.2.2 Desarrollo y explotación de Athletic eSports
- 3.2.3 Club Athletic empresas

#### AVANCES Y RESULTADOS PRINCIPALES

- Organización de competición eSports: competición de fútbol ámbito Euskal Herria



## EJE 3. SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON FOCO EN INGRESOS

### 3.3. GENERAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA

#### ACCIONES ESTRATÉGICAS

- 3.3.1 AC Football Center - Consultoría
- 3.3.2 AC Football Center - Formación
- 3.3.3 AC Football Experience - Campus, stages y torneos

#### AVANCES Y RESULTADOS PRINCIPALES

- ✓ Lanzamiento de AC Football Center
- ✓ Lanzamiento de AC Football Experience
- ✓ Comercialización del conocimiento en forma de Consultoría
- ✓ Primer proyecto de consultoría deportiva vendido a un club mexicano
- ✓ Campus de Navidad
- ✓ Stages con clubes europeos



## EJE 3. SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON FOCO EN INGRESOS

### 3.4. CONSTRUIR MARCA INTERNACIONAL

#### ACCIONES ESTRATÉGICAS

- 3.4.1 Estrategia y plan de Desarrollo Internacional

#### AVANCES Y RESULTADOS PRINCIPALES

- Plan de comunicación y contenidos USA y MEX. Con LaLiga North America y ESPN
- ✓ Amistoso Chivas en San Mamés
- ✓ Amistosos confirmados en México



## 16 PILARES ESTRATÉGICOS

### 1. EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

- 1.1. DEFINIR Y EJECUTAR ESTRATEGIA DEPORTIVA INTEGRAL PARA EL MASCULINO Y FEMENINO
- 1.2. REFORZAR LA IDENTIFICACIÓN Y CAPTACIÓN DEL TALENTO
- 1.3. DESARROLLAR LEZAMA COMO CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DE REFERENCIA MUNDIAL
- 1.4. DISPONER DE LA MEJOR PLANTILLA AJUSTADA A PARÁMETROS DE MERCADO
- 1.5. MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA Y TECNOLOGÍA A TODOS LOS NIVELES

### 2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

- 2.1. INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA MASA SOCIAL
- 2.2. GANAR EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL MODELO DE GOBERNANZA
- 2.3. AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD
- 2.4. INCREMENTAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO ATHLETIC

### 3. SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON EL FOCO EN INGRESOS

- 3.1. MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES
- 3.2. GENERAR Y EXPLOTAR NUEVOS NEGOCIOS
- 3.3. GENERAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA
- 3.4. CONECTAR COMUNIDAD Y CONSTRUIR MARCA INTERNACIONAL

### 4. ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO

- 4.1. PROMOVER ORGANIZACIÓN Y CULTURA DE INNOVACIÓN, ORIENTADA A LOS RESULTADOS INCORPORANDO Y DESARROLLANDO TALENTO
- 4.2. IMPLEMENTAR MODELO DATA DRIVEN EN TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB
- 4.3. FOMENTAR LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN E INCORPORAR TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA EN PROCESOS CLAVE



## EJE 4. ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO

### 4.1. PROMOVER ORGANIZACIÓN Y CULTURA DE INNOVACIÓN, ORIENTADA A LOS RESULTADOS INCORPORANDO Y DESARROLLANDO TALENTO

#### ACCIONES ESTRATÉGICAS

- 4.1.1 Desarrollo del Área de Personas
- 4.1.2 Nueva estructura organizativa
- 4.1.3 Reorganización del Dpto. Financiero
- 4.1.4 Transformación de organización a modelo de unidades de negocio
- 4.1.5 Reorganización del Área Digital
- 4.1.6 Reorganización del Dpto. IT

#### AVANCES Y RESULTADOS PRINCIPALES

- ✓ Contratación de un responsable de Ticketing
- ✓ Contratación de un responsable de nuevos negocios
- ✓ Contratación de un CDO (Chief Data Officer)
  - Contratación de CTO (Chief Technology Officer)
- ✓ Planificación a 3 años con 71 acciones estratégicas con KPIs y objetivos



## EJE 4. ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO

### 4.2. IMPLEMENTAR MODELO DATA DRIVEN EN TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB

#### ACCIONES ESTRATÉGICAS

- 4.2.1 Definición de la estrategia de Data Corporativa
- 4.2.2 Proyecto deportivo pionero (S3Global)
- 4.2.3 Consolidación del proyecto cuenta única fan (Single Sign On)

#### AVANCES Y RESULTADOS PRINCIPALES

- ✓ Incorporación de un CDO (Chief Data Officer)
- ✓ Implantación de sistema de cámaras que aplican inteligencia artificial al análisis deportivo en Campo 8 de Lezama y en San Mamés
- ✓ Proyecto de depuración de duplicados de cuentas en CRM corporativo (30 % del total de cuentas fusionadas).
  - Inicio del análisis del Plan de Estrategia de Data Corporativa
  - Análisis de la estructuración de las BBDD y del CRM





## EJE 4. ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO

### 4.3. FOMENTAR LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN E INCORPORAR TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA EN PROCESOS CLAVE

#### ACCIONES ESTRATÉGICAS

- 4.3.1 Aprovechamiento de la tesorería
- 4.3.2 Eficiencia y automatización de procesos corporativos
- 4.3.3 Mejora de procesos financieros
- 4.3.4 Plan Director Ciberseguridad
- 4.3.5 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

#### AVANCES Y RESULTADOS PRINCIPALES

- ✓ **Optimización de costes con proveedores**
- ✓ **Consolidación del equipo de desarrollo web**
  - Análisis de una plataforma de gestión médica
  - Diagnóstico y desarrollo de un Plan Director de Ciberseguridad
  - Definición del plan de migración de Infraestructuras IT a la nube
  - Documentación de procesos



INTRODUCCIÓN

CONTEXTO

DIAGNÓSTICO

AMBICIÓN

PLAN DE ACCIÓN

**MENSAJE FINAL**



## APOYO

- Necesitamos tu **APOYO**, tu **comprensión** y tu **paciencia** con los resultados de las decisiones en el ámbito deportivo.
- Hay un **gran equipo** dejándose la piel cada día ejecutando la estrategia
- Todos los resultados no se pueden valorar en el corto plazo y hay que tener **confianza** en los profesionales que trabajan en el Athletic Club.





- Si queremos abrir y acercar el Club a la sociedad necesitamos tu **PARTICIPACIÓN**.
- No solo en el **día de partido**, donde cada día contamos con una **mayor asistencia** y apoyo a los equipos, sino en las diferentes **actividades sociales y culturales** que desde la Fundación llevamos a la sociedad.



- Y por supuesto, necesitamos tu **SEGUIMIENTO** a lo largo de todo este proceso, para ello facilitaremos herramientas para que **periódicamente** puedas evaluar los **avances** y los **resultados** conseguidos a través del Txoko del Socio.



X Cerrar

⚙️ DATOS PERSONALES ▾

TABLÓN ELECTRÓNICO

📄 NOTICIAS

🏷️ SERVICIOS PARA SOCIOS/AS

📄 DOCUMENTOS & INFO ▲

MEMORIA OFICIAL Y BALANCES

PRESUPUESTO 2022/23

CUOTAS ANUALES

ESTATUTOS SOCIALES

REGLAMENTO ORGÁNICO

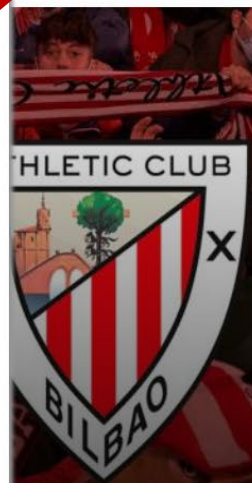
MODIFICACIÓN ART. 11 ESTATUTOS

COMISIÓN DE DISCIPLINA

COMITÉ DE APELACIÓN

JUNTA ELECTORAL

SAN MAMES BAT



9 DE FEB. DE 2023

**Entradas infantiles ante el Girona FC**

CLUB

Consulta la información sobre



8 DE FEB. DE 2023

**Entradas para el partido ante el Atlético de Madrid**

CLUB

[VOLVER A WEB ATHLETIC-CLUB.EUS](#)



Cerrar sesión





- Si no hacemos nada corremos el riesgo de caer en la mediocridad y perder el liderazgo.





- Por el contrario, llevar a cabo este plan con **valentía, determinación y responsabilidad** aumentará las probabilidades de seguir siendo un **equipo campeón**, estar entre los grandes y mantener nuestro modelo único, respetado y admirado en todo el mundo.





**AURRERA**

