



ATHLETIC CLUB

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS | 31 DICIEMBRE 2023
UNA ORGANIZACIÓN ORIENTADA A LOS RESULTADOS

AC AURRERA

18 ENERO 2024



RESULTADOS MÁS DESTACADOS | JULIO-DICIEMBRE 2023

EXIGENCIA,
LIDERAZGO Y ÉXITO
DEPORTIVO

IMPACTO SOCIAL Y
GOBERNANZA
RESPONSABLE

SALTO ECONÓMICO
Y SOSTENIBILIDAD
CON FOCO EN
INGRESOS

ORGANIZACIÓN,
CULTURA Y GESTIÓN
DE MÁXIMO
RENDIMIENTO

1. **Mejor primera vuelta del primer equipo masculino en 40 años** (incremento de 12 puntos en primera vuelta respecto a 22-23).
2. Incremento del **valor de mercado*** del primer equipo masculino hasta los **243m€** (desde los 222m€ en 22-23) y **renovaciones** de Unai Gómez, Nico Williams, Adu Ares y Mikel Vesga.
3. **Renovación generacional del primer equipo femenino** (66% de minutos de Liga para jugadoras menores de 24 años), incorporaciones de Adriana Nanclares y Nahikari García y renovación de Sara Ortega.
4. **50% de avance** en la implantación de la **nueva metodología** para Lezama centrada en el **desarrollo y mejora individual** de futbolistas y entrenadores/as
5. Incorporación de Iñigo San Millán como nuevo **Director de Rendimiento**.
6. **34 futbolistas internacionales**: 17 en masculino (11 en categorías inferiores respecto a 6 en 22-23) y 17 en femenino.
7. Incorporación de la **nueva Dirección del Área Social** que integra el proyecto social, atención al socio/a y relaciones externas.
8. **44.829 de asistencia media a San Mamés (+3,2% respecto a la primera vuelta 22-23)**.
9. Celebración del **Euskal Non-League Day** a favor del fútbol base de nuestro territorio.
10. **Encuentro de la familia athleticzale** en el cierre del **125 aniversario** e inauguración de la **Estatua de Iribar** en San Mamés.
11. Puesta en marcha del **plan integral de mejora de la atención al socio/a**.
12. Proyección de **incremento de 4 millones de € en ingresos comerciales** a cierre de temporada 23-24 respecto a cierre 22-23.
13. **Consolidación de AC Services** como unidad de negocio rentable a través de AC Campus, AC Cup, AC Stages, AC Coach Experience, AC Football Center y AC Advisory.
14. Nueva **Dirección de Personas** e incorporación de talento en funciones clave.
15. **50% de avance** en la implantación del **nuevo modelo de gestión** y de relación con la Junta basado en **metodología OKR**.

*Valor de referencia estimado por Transfermarkt.

INTRODUCCIÓN

EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON FOCO EN INGRESOS

ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO



INTRODUCCIÓN

EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON FOCO EN INGRESOS

ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO



ESTRUCTURA DEL INFORME

El informe está estructurado en cuatro apartados, uno por cada eje estratégico que, a su vez, está compuesto por pilares estratégicos.

AC AURRERA

EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

DESARROLLAR LEZAMA COMO CENTRO DE MÁXIMO RENDIMIENTO DE REFERENCIA MUNDIAL

ACCIÓN

Cada acción estratégica tiene un objetivo cualitativo que se cuantifica y se mide por medio de los resultados clave conseguidos.

OBJETIVO

RESULTADO CLAVE

IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON EL FOCO EN INGRESOS

ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO

FICHA RESUMEN

Dentro de cada página está resumido el grado de cumplimiento de cada objetivo y los resultados clave conseguidos de cada uno de los 17 pilares estratégicos.

ESTRUCTURA

- Pilar estratégico
 - Acciones estratégicas



GRADO DE CUMPLIMIENTO de los objetivos a 31 de diciembre de 2023 con respecto a los definidos hasta el 30 de Junio de 2024 (final de temporada 23-24)

Verde: si la proyección a Junio del 2024 es cumplir entre el 70% y el 100%

Amarillo: entre el 40% y el 70%

Rojo: menor que 40%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN EL PERIODO

- ✓ Principales resultados logrados dentro de cada acción estratégica durante esta temporada

¿QUÉ REPRESENTAN LOS PORCENTAJES Y LOS COLORES?

- Los **porcentajes**:
 - Representan el **grado de cumplimiento** de los objetivos a 31 de diciembre de 2023 con respecto a los definidos hasta el 30 de Junio de 2024 (final de temporada 23-24).
 - A principios de temporada, el Club con la Junta Directiva define los **objetivos y resultados clave de la temporada**. Trimestralmente estos objetivos se pueden ajustar en función de las prioridades, pudiendo aparecer nuevos objetivos o resultados clave. Por eso, podría incluso darse el caso de que a final de temporada hubiera porcentajes inferiores a los de mitad de temporada.
 - **¿Cómo interpretar los porcentajes a 31 de diciembre?** Veamos 3 ejemplos:
 - Un 50% significaría que hemos conseguido la mitad de lo que nos hemos propuesto y más o menos vamos según el plan.
 - Un 90% significaría que prácticamente ya hemos conseguido todos los resultados clave. En ese caso, al disponer de media temporada más, se podrían plantear nuevos resultados clave si se dispone de recursos y es prioritario. Cabe resaltar que un 90% no quiere decir que ya se haya hecho “todo” sobre un pilar estratégico. La temporada siguiente se pueden plantear nuevos objetivos y resultados clave sobre ese pilar estratégico hasta que se dé por “cerrado”.
 - Un 10% significaría que vamos muy por detrás de lo previsto. Esto puede ser debido a un exceso de ambición en la definición del objetivo o a diferentes problemas en la ejecución.
- Los **colores**:
 - Representan el **nivel de confianza** en el cumplimiento del objetivo a final de temporada:
 - **Verde**: si la proyección a Junio del 2024 es cumplir entre el 70% y el 100%
 - **Amarillo**: entre el 40% y el 70%
 - **Rojo**: menor que 40%
 - En el Athletic Club hemos decidido trabajar en un **escenario aspiracional**, es decir, los objetivos planteados suponen un reto para el Club, están orientados a superar el presupuesto y en muchos casos dependen de factores externos y presentan alta incertidumbre. Por lo tanto, **porcentajes superiores a un 70% se consideran exitosos**.





INTRODUCCIÓN

EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON FOCO EN INGRESOS

ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO





EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 23-24

| | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| ▼ 1. EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 58 % |
| ▶ 1.1. DEFINIR Y EJECUTAR ESTRATEGIA DEPORTIVA INTEGRAL PARA EL MASCULINO Y FEMENINO | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 79 % |
| ▶ 1.2 REFORZAR LA IDENTIFICACIÓN Y CAPTACIÓN DEL TALENTO | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 72 % |
| ▶ 1.3. DESARROLLAR LEZAMA COMO CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DE REFERENCIA MUNDIAL | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 61 % |
| ▶ 1.4. DISPONER DE LA MEJOR PLANTILLA AJUSTADA A MERCADO | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 63 % |
| ▶ 1.5 MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA, TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 30 % |
| ▶ 1.6 REFORZAR EL PROYECTO DEPORTIVO DE FÚTBOL FEMENINO | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 42 % |
| ▼ 23-24: LOGRAR LOS ÉXITOS DEPORTIVOS PARA 23-24 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2º TRIM 24 | |
| • 1. Lograr la clasificación a fase de grupos de competición europea | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2º TRIM 24 | 3 puesto |
| • 2. Lograr 6ª plaza en Liga F | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2º TRIM 24 | 7 puesto |
| • 3. Lograr ascenso de Bilbao Athletic a 1RFEF | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2º TRIM 24 | 1 posición |
| • 4. Ser los mejores primeros equipos vascos en todas las competiciones que disputamos | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2º TRIM 24 | 100 % |

DEFINIR Y EJECUTAR ESTRATEGIA DEPORTIVA INTEGRAL PARA MASCULINO Y FEMENINO

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 23-24

| | | |
|--|---|-------|
| 1.1. DEFINIR Y EJECUTAR ESTRATEGIA DEPORTIVA INTEGRAL PARA EL MASCULINO Y FEMENINO | 2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2 | 79 % |
| 1.1.1 IMPLANTAR LIDERAZGO UNIFICADO Y ESTRATEGIA DEPORTIVA ÚNICA CON VISIÓN A LARGO PLAZO | 2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 | 100 % |
| 1.1.2 EJECUTAR EN TODOS LOS NIVELES DEL ÁREA DEPORTIVA DE ACUERDO A LA METODOLOGÍA Y CRITERIOS DEFINIDOS | 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 | 58 % |
| 23-24: Alcanzar el 90% de cumplimiento de los criterios de calidad de los entrenamientos en todos los equipos | 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 | 50 % |
| 23-24: Concretar el 100% de los objetivos de los jugadores de acuerdo a la metodología OKR | 4º TRIM 23 | 50 % |
| 23-24: Conseguir que el 100% de partidos dispongan de "Plan de partido" y focos atencionales | 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 | 60 % |
| 23-24: Conseguir que el 60% de entrenadores inicien su proceso de desarrollo profesional y establezcan sus objetivos (por iniciativa propia) | 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 | 40 % |

79%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

- ✓ **50% de cumplimiento de criterios de calidad** en los entrenamientos (en progreso hasta llegar al 90%).
- ✓ **50% de jugadores y jugadoras con objetivos individuales** de acuerdo a metodología (en progreso hasta llegar al 100%).
- ✓ **60% de partidos con plan de partido** y focos atencionales (en progreso hasta llegar al 100%).
- ✓ **40% de cuerpos técnicos con proceso de desarrollo** profesional iniciado (en progreso hasta llegar al 60%).



REFORZAR LA IDENTIFICACIÓN Y CAPTACIÓN DEL TALENTO

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 23-24

| | | | |
|---|------------|------------|--|
| ▼  1.2 REFORZAR LA IDENTIFICACIÓN Y CAPTACIÓN DEL TALENTO | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 |  72 % |
| ▶  1.2.1 PROFESIONALIZAR Y MAXIMIZAR EL ÁREA DE SCOUTING | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 |  82 % |
| ▶  1.2.2 IMPLANTAR NUEVO PLAN ESTRATÉGICO CLUBES CONVENIDOS BIZKAIA | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 |  67 % |
| ▶  1.2.3 IMPLANTAR NUEVO PLAN ESTRATÉGICO CLUBES CONVENIDOS FUERA DE BIZKAIA | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 |  59 % |
| ▶  1.2.4 POSICIONAR AC COMO ÚNICO CLUB 100% MADE IN EUSKAL HERRIA | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 |  96 % |

72%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

1.2.1 PROFESIONALIZAR Y MAXIMIZAR EL ÁREA DE SCOUTING

- ✓ **100% éxito en incorporación** de jugadores ofertados de fútbol base de **Bizkaia**.
- ✓ **100% éxito en incorporación** de jugadores ofertados de fútbol base **fuera de Bizkaia**.
- ✓ **39% de renovaciones objetivo** en futbol base (5 de 13, 100% de planificadas).
- ✓ **11 internacionales** en categorías inferiores (3 de ellos incorporados esta temporada).

- ✓ **21 contenidos sobre "Made in Euskal Herria"**.
- ✓ **20 actividades para herrialdes** (formaciones internas "topaketak", formaciones externas, píldoras, jornadas desarrollo futbolista "JDJ", encuentros con futbolistas de primeros equipos en sus clubes de origen).
- ✓ Vinculación del evento **Non-League Day** al concepto **"Made in Euskal Herria"**.

1.2.4 POSICIONAR AC COMO ÚNICO CLUB 100% MADE IN EUSKAL HERRIA

- ✓ **Acto con Muniain y Prados con su club de origen Txantrea** coincidiendo con ser Muniain el 2º jugador con más partidos en el Athletic y el 50 aniversario de la Txantrea como convenido.
- ✓ **Celebración del debut de futbolistas** mediante un acto anual de reconocimiento junto a los clubes convenidos de origen.



DESARROLLAR LEZAMA COMO CENTRO DE MÁXIMO RENDIMIENTO DE REFERENCIA MUNDIAL

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 23-24

| | | | | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|---|------|
| ▼ 1.3. DESARROLLAR LEZAMA COMO CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DE REFERENCIA MUNDIAL | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2 | 61 % |
| ▶ 1.3.1 MAXIMIZAR LA DISPONIBILIDAD Y EL TIEMPO DE TRABAJO DEL JUGADOR EN LEZAMA | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2 | 82 % |
| ▶ 1.3.3 PROFESIONALIZAR LA ESTRUCTURA DE LEZAMA | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2 | 91 % |
| ▶ 1.3.4 CONSOLIDAR PROYECTO GARATHUZ: DESARROLLO PERSONAL DE LOS JUGADORES. | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2 | 50 % |
| ▶ 1.3.5 EVOLUCIONAR LEZAMA AL SIGUIENTE NIVEL COMO CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO Y COMO MARCA DE ... | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2 | 56 % |

61%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

1.3.1 MAXIMIZAR LA DISPONIBILIDAD Y EL TIEMPO DE TRABAJO DE FUTBOLISTAS EN LEZAMA.

- ✓ **100% del estudio de un aula desplazada** con una oferta formativa de calidad para futbolistas de Lezama.
- ✓ **100%** del análisis y propuesta de **nuevo sistema de llegada a Lezama y horarios** para fútbol base temp. 24-25.
- ✓ **11 internacionales** en categorías inferiores masculinas (5 de ellos por primera vez esta temporada).

1.3.3.1 PROFESIONALIZAR LA ESTRUCTURA DE LEZAMA.

- ✓ **100% profesionales** participando en itinerario formativo.
- ✓ **60% del modelo de competencias, formación y evaluación** de los profesionales en Lezama.
- ✓ **100% de adaptación de ambigú y planta 1 de pabellón** como espacio de trabajo.

1.3.3.2 PROYECTO GARATHUZ: DESARROLLO PERSONAL DE LOS/LAS FUTBOLISTAS

- ✓ **16 actividades** formativas.
- ✓ **75%** de equipos con programa Garathuz planificado.
- ✓ **60% de programa Garathuz realizado.**

1.3.5 EVOLUCIONAR LEZAMA AL SIGUIENTE NIVEL COMO CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO Y COMO MARCA DE REFERENCIA MUNDIAL.

- ✓ **16 contenidos** de Lezama como centro de alto referencia con alcance internacional (visitas de equipos Top, Garathuz, tipo de trabajo en Lezama, captación, desarrollo,...).
- ✓ **65%** de puesta en marcha del proyecto piloto de **escuelas de psicomotricidad.**
- ✓ Presentación pública de Iñigo San Millán en la **Dirección de Rendimiento.**



DISPONER DE LA MEJOR PLANTILLA AJUSTADA A MERCADO

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 23-24

La estrategia y el plan de acción que el club trabaja dentro de este ámbito es estrictamente confidencial. Por tanto y a diferencia del resto de pilares estratégicos, en este no se exponen los objetivos estratégicos, sino que únicamente se hace referencia a los principales resultados logrados en términos de renovaciones, contrataciones y cesiones que ya son públicos.

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

- ✓ **Mejor primera vuelta** del primer equipo masculino **en 40 años** (incremento de 12 puntos en primera vuelta respecto a 22-23).
- ✓ **Incremento de un 10% en el valor de mercado* del primer equipo** masculino hasta los 243m€ (222m€ en 22-23), 5º equipo de la Liga (9º puesto en 22-23).
- ✓ Renovaciones:
 - Unai Gómez
 - Nico Williams
 - Adu Ares
 - Mikel Vesga
- ✓ Debuts con primer equipo:
 - Unai Gómez
 - Imanol García de Albéniz
- Beñat Prados
- Unai Egiluz
- Mikel Jauregizar
- ✓ Cesiones:
 - Javier Martón (Mirandés)
 - Jon Morcillo (Amorebieta)
 - Unai Vencedor (Eibar)
 - Nico Serrano (Racing de Ferrol**)
 - Artola (AD Alcorcón)

*Valor de referencia estimado por Transfermarkt.

** Al inicio de temporada al PEC Zwolle, en mercado de invierno a Racing de Ferrol.



MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA Y TECNOLOGÍA A TODOS LOS NIVELES

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 23-24

| | | | | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|---|------|
| 1.5 MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA, TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2 | 30 % |
| 1.5.3 Optimizar el rendimiento del jugador | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2 | 26 % |
| 1.5.2 Aplicar ciencia, tecnología y dato a la toma de decisiones deportivas | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2 | 56 % |

30%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

1.5.3 OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO DEL FUTBOLISTA.

- ✓ Poner en marcha el **nuevo departamento de rendimiento** con la contratación de un perfil top mundial en rendimiento deportivo.

1.5.2 APLICAR CIENCIA, TECNOLOGÍA Y DATO A LA TOMA DE DECISIONES DEPORTIVAS.

- ✓ Disponer y hacer uso de **1 modelo analítico** que ayude a la toma de decisiones en la **captación**.



PROYECTO DEPORTIVO FÚTBOL FEMENINO

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 23-24

| | | | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|------|
| 1.6 REFORZAR EL PROYECTO DEPORTIVO DE FÚTBOL FEMENINO | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 42 % |
| ▶ 1.6.1 Incentivar el futbol en la actividad deportiva y social entre la población femenina | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2º TRIM 24 | 37 % |
| ▶ 1.6.2 Aumentar competitividad del primer equipo | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 58 % |
| ▶ 1.6.3 Reducir el déficit estructural de la sección femenina por la vía del ingreso | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 35 % |

42%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

1.6.1 INCENTIVAR EL FUTBOL EN LA ACTIVIDAD DEPORTIVA Y SOCIAL ENTRE LA POBLACIÓN FEMENINA.

- ✓ 35% de avance en la creación de un equipo inclusivo de futbol femenino.
- ✓ 1 entrenamiento del equipo femenino fuera de Lezama para promover la actividad de futbol femenino y el deporte en general entre la población femenina.

1.6.2 AUMENTAR COMPETITIVIDAD DEL PRIMER EQUIPO.

- ✓ 7ª posición en la Liga F y 19 puntos (respecto a 9ª posición y 14 puntos misma jornada 22-23)
- ✓ Incorporación de Adriana Nanclares y Nahikari García.
- ✓ Renovación de Sara Ortega (presentada el 15 de enero de 2024).
- ✓ **17 futbolistas internacionales** en categorías inferiores.

✓ Renovación generacional del primer equipo: distribución de minutos en Liga F 23/24 (13 jornadas):

- ✓ 66,24% de minutos rango edad 18-23.
- ✓ 26,96% de minutos rango edad 24-27.
- ✓ 6,8% de minutos edad mayores de 27 años.

1.6.3 REDUCIR DEFICIT ESTRUCTURAL DE LA SECCIÓN FEMENINA POR LA VÍA DEL INGRESO.

- ✓ **Nuevos sponsors** para el primer equipo femenino: **Digi, Eggo, Fundación BBK, Japan Car y Tell my skin.**



INTRODUCCIÓN

EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

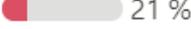
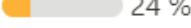
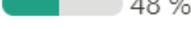
SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON FOCO EN INGRESOS

ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO



IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 23-24

| | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▼   2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE | 2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 |  35 % |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶  2.1. INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN... | 2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 |  52 % |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶  2.2. GANAR EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL MODELO DE GOBERNANZA | 2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 |  78 % |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶  2.3. AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD (PROYE... | 2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 |  21 % |
| <ul style="list-style-type: none"> ▼  2.4. INCREMENTAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO ATHLETIC (PROY... | 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 |  24 % |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶  2.4.1 Proyectar el relato y posicionamiento del Athletic Club en el futbol interna... | 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 |  48 % |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶  2.4.2 Abanderar internacionalmente un futbol diferente | 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 |  0 % |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶  Implantar el nuevo modelo de Gran Área Social | 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 |  25 % |



INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA MASA SOCIAL (1/3)

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 23-24

| | | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|--|------|
| ▼ 2.1. INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA MASA SOCIAL | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | | 52 % |
| ▼ 2.1.1 INCREMENTAR SATISFACCIÓN | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | | 54 % |
| ▶ 2.1.1.3 Optimizar la experiencia del socio y athleticzale en los procesos con el Club | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2º TRIM 24 | | 75 % |
| ▶ 2.1.1.4 Optimizar la experiencia de usuario en la nueva web oficial corporativa | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | | 73 % |
| ▶ 2.1.1.1 Encontrar un marco de relación estable con la grada de animación | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2º TRIM 24 | | 4 % |
| ▼ 2.1.2 INCREMENTAR PARTICIPACIÓN | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | | 17 % |
| ▶ 2.1.2.4 Ordenar y reforzar la relación con "Peñistas" | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2º TRIM 24 | | 9 % |
| ▶ 2.1.2.2 Facilitar la llegada a San Mamés y Lezama a través de AC Mugituz | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | | | | 40 % |
| ▶ 2.1.2.3 Promover la participación social fuera del día de partido | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2º TRIM 24 | | 0 % |
| ▼ 2.1.3 INCREMENTAR SENTIMIENTO DE PERTENENCIA | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | | 76 % |
| ▶ 2.1.3.1 Conseguir una mayor llegada de los contenidos estratégicos al athleticzale | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2º TRIM 24 | | 52 % |

52%



INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA MASA SOCIAL (1/3)

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

- ✓ Incorporación de la **nueva Dirección del Área Social**.
- ✓ **44.829 de asistencia media San Mamés (+3,2% respecto a la primera vuelta 22-23)**.
- ✓ Resultados de las encuestas realizadas sobre procesos del Club:
 - ✓ **8,1** sobre 10 en satisfacción con el **proceso de alta de socio/a**
 - ✓ **9,2** sobre 10 en satisfacción con el **proceso de cesión de carnet**
 - ✓ **7,15** sobre 10 en satisfacción con el **Txoko de Socio/as**
- ✓ **Cierre del 125 aniversario** e inauguración de la **Estatua de Iribar** en San Mamés.
- ✓ **2.1.1.3 Optimizar la experiencia del socio y athleticzale en los procesos con el Club.**
 - ✓ 83% de ejecución del proyecto de renovación del Txoko del Socio/a que incluye el 100% de mejoras en procesos de cesiones, sorteos, comunicación con Club y registro de usuario digital.
 - ✓ Cuadro de mando operativo de actividad y niveles de servicio de Atención al Socio/a
 - ✓ Índice de satisfacción de la experiencia del socio en los procesos con el Club.
- ✓ **2.1.1.4 Optimizar la experiencia de usuario en la nueva web oficial corporativa.**
 - ✓ 88% de ejecución del proyecto de renovación de la web.
- ✓ **2.1.2.2 Facilitar la llegada a San Mamés y Lezama a través de AC Mugituz.**
 - ✓ 104 personas apuntadas a rutas de autobuses de AC Mugituz.
- ✓ **2.1.3.1 Conseguir una mayor llegada de los contenidos estratégicos al athleticzale.**
 - ✓ 65.000 seguidores en Canal Athletic Club de Whatsapp.
 - ✓ 10 minutos mensuales de contenidos con futbolistas de primeros equipos.



GANAR EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL MODELO DE GOBERNANZA

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 23-24

| | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|-----------|
| ▼ 2.2. GANAR EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL MODELO DE GOBERNANZA | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 78 % |
| ▼ 2.2.2 Implantar los cambios estatutarios | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 71 % |
| ▶ Conseguir la aprobación de los 8 reglamentos | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2º TRIM 24 | 43 % |
| ▶ Implantar 13 requisitos de cambios estatutarios | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2º TRIM 24 | | 22 % |
| ▶ Implantar el procedimiento del nuevo reglamento de contratación | 4º TRIM 23 | | | | 90 % |
| ▼ 2.2.3 Desplegar el plan de comunicación y transparencia | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | | | 91 % |
| • 1 comunicación de AC Aurrera | 3º TRIM 23 | | | | 1 comunic |
| ▶ Creación y aprobación del Plan de Comunicación del Athletic Club | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | | 87 % |
| ▶ 2.2.4 Elaborar y aprobar de forma participativa la política lingüística del Athletic Club | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | | | 80 % |

78%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

2.2.2 IMPLANTAR LOS CAMBIOS ESTATUTARIOS.

- ✓ Aprobación en Asamblea General de Compromisarios de 4 reglamentos.
- ✓ Implantación del procedimiento del nuevo reglamento de contratación.

2.2.3 DESPLIEGUE DEL PLAN DE COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA.

- ✓ Elaboración del Plan de Comunicación

2.2.4 ELABORAR Y APROBAR DE FORMA PARTICIPATIVA LA POLÍTICA LINGÜÍSTICA DEL ATHLETIC CLUB.

- ✓ Elaboración de la Política Lingüística.



AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 23-24

| | | | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|--|
| ▼  2.3. AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD (PROYECTAR NUESTROS VALORES EN NUE... | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 |  21 % |
| ▶  2.3.1 AUMENTAR EL IMPACTO DEL PROYECTO SOCIAL | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 |  19 % |
| ▶  2.3.2 AUMENTAR EL VALOR Y LA LLEGADA DEL MUSEO Y EL ARCHIVO A TRAVÉS DE LA HISTORIA Y LOS VALORES ... | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 |  5 % |
| ▶  2.3.4 REFORZAR RELACIONES INSTITUCIONALES | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2º TRIM 24 |  20 % |
| ▶  2.3.5. TRANSFORMAR LA SOCIEDAD CON EL EJEMPLO | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 |  42 % |

21%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

2.3.1.1 MEJORAR EL IMPACTO DE LOS PROYECTOS PARA COLECTIVOS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN SOCIAL.

- ✓ Puesta en marcha de los **11 proyectos** seleccionados.
- ✓ Encuentro de jugadores (Muniain y Lekue) con internos de centro penitenciario de Basauri (proyecto que Fundazioa desarrolla junto al Gobierno Vasco y Bidesari)

2.3.1.2 MEJORAR EL IMPACTO DE LOS PROYECTOS SOCIALES PARA LA COMUNIDAD.

- ✓ Puesta en marcha de los **9 proyectos** seleccionados.
- ✓ **8 contenidos** nucleares en medios locales.
- ✓ Celebración del **Euskal Non-League Day** a favor del futbol base de nuestro territorio.

2.3.1.3 MANTENER COMPROMISO CON LA CULTURA COMO HERRAMIENTA SOCIAL.

- ✓ Celebración del **Thinking Football** (con recibimiento de Brentford Penguins FC – equipo de menores con síndrome de Down) y apertura a centros educativos.
- ✓ **Berbagunea en San Mamés**, impulsada por el Athletic Club y el Ayuntamiento de Bilbao, con la ayuda de la Diputación Foral de Bizkaia.

✓ 1 acción de **Letras y Fútbol en Lezama.**

2.3.5. TRANSFORMAR LA SOCIEDAD CON EL EJEMPLO

- ✓ **Instalación de placas fotovoltaicas en San Mamés y Lezama.**



INCREMENTAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO ATHLETIC

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 23-24

| | | |
|--|---|------|
| <ul style="list-style-type: none"> 2.4. INCREMENTAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO ATHLETIC (PROYECTAR NUESTROS VALORES EN EL ...) | 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 | 24 % |
| <ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> 2.4.1 Proyectar el relato y posicionamiento del Athletic Club en el futbol internacional | 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 | 48 % |
| <ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> 2.4.2 Abanderar internacionalmente un futbol diferente | 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 | 0 % |

24%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

2.4.1 PROYECTAR EL RELATO Y POSICIONAMIENTO DEL ATHLETIC CLUB EN EL FUTBOL INTERNACIONAL.

- ✓ 65.000 seguidores/as en Twitter EN.
- ✓ >200.000 interacciones en Twitter EN.
- ✓ Forbes - Euskal Non-League Day.
- ✓ FC - Brentford Penguins - Thinking Football.
- ✓ The Guardian (Sid Lowe) - Monument to football - Athletic 125 .
- ✓ Arab News- Interview with Yaser Hamed.
- ✓ The Athletic (Tomas Hill) - Philosophy change.
- ✓ El centro de investigación suizo CIES Football Observatory revela que el Athletic es el club de las cinco grandes ligas europeas que más canteranos (y durante más minutos) emplea durante la presente temporada 2023/24.
- ✓ OKR Week 2023, el evento más grande de OKR de LATAM: "Athletic Club: Un caso único en la élite del fútbol y OKR como modelo de gestión estratégica".
- ✓ Saque de honor de Jon Rahm en San Mamés.
- ✓ Partido Legends contra Oporto.





INTRODUCCIÓN

EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON FOCO EN INGRESOS

ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO



SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON EL FOCO EN INGRESOS

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 23-24

| | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|--|
| ▼  3. SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON EL FOCO EN INGRESOS | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 |  43 % |
| ▶  3.1. MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 |  50 % |
| ▶  3.2. GENERAR INGRESOS POR NUEVOS NEGOCIOS | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 |  18 % |
| ▶  3.3. INCREMENTAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 |  61 % |
| •  23-24: Incrementar en + 5m€ en ingresos comerciales con respecto al cierre 22-23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2º TRIM 24 |  4 m€ |

Incremento de ingresos comerciales*
 (proyección en temporada 23-24 respecto al cierre de la temporada 22-23)

>4 millones de €

* Estas proyecciones no incluyen premios por competiciones, cuotas de socio, derechos de televisión ni extraordinarios ni se corresponden con el incremento en el resultado del ejercicio, que incluirá ahorros significativos en costes.

MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 23-24

| | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|--|
| ▼  3.1. MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 |  50 % |
| ▶  3.1.1 SAN MAMÉS | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 |  95 % |
| ▶  3.1.2 PATROCINIOS | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 |  33 % |
| ▶  3.1.3 TICKETING | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 |  26 % |
| ▶  3.1.4 CLUB ATHLETIC | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 |  28 % |
| ▶  3.1.5 RETAIL Y TEXTIL | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 |  67 % |

50%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

3.1.1 SAN MAMÉS.

- ✓ Incremento en ingresos por **nuevos eventos y Servicios, San Mamés VIP Area y AC Museoa.**
- ✓ Incremento del 9% del **ticket medio** de AC Museoa.

3.1.2 PATROCINIOS.

- ✓ **Renovación de patrocinadores** estratégicos.
- ✓ **Nuevos sponsors** para el primer equipo **femenino: Eggo, Tell my skin y Digi.**
- ✓ Incremento en ingresos por Patrocinios.

3.1.3 TICKETING.

- ✓ Incremento en ingresos de ticketing por aplicación de **nuevas estrategias de precios.**

3.1.4 CLUB ATHLETIC.

- ✓ **+3.300 nuevos simpatizantes.**

3.1.5 RETAIL Y TEXTIL.

- ✓ Incremento en ingresos en **producto AC y licencias** por venta en canales de distribución externos.



NUEVOS NEGOCIOS

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 23-24

| | | | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|-------------------|
| 3.2. GENERAR INGRESOS POR NUEVOS NEGOCIOS | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 18 % |
| 3.2.1 Poner en marcha nuevos negocios | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2º TRIM 24 | 18 % |
| • 22-23: 3 nuevos negocios lanzados | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | | | 6 negocios |
| • 23-24: 25 ideas/propuestas evaluadas en la sist. Innovación | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2º TRIM 24 | | 13 ideas |
| ▶ 23-24: 4 nuevos negocios con potencial de generación de Ingreso para el Athletic Club | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2º TRIM 24 | | 2 negocios |
| ▶ 23-24: Poner en marcha 2 nuevos negocios facturando con potencial de ingreso neto potencial en 24-25 de 0,5m€/anual | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2º TRIM 24 | 0 nuevos negocios |

18%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

3.2. NUEVOS NEGOCIOS.

- ✓ **Primer Torneo de eSports** del Athletic Club.
- ✓ Integración de servicio de consultoría en planificación estratégica y gestión por OKRs dentro de portfolio de AC Advisory.

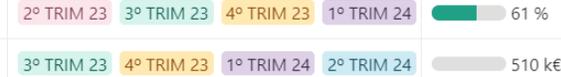




GENERAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 23-24

3.3. INCREMENTAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA



61%

23-24: Generar 830k€ de ingresos por AC Services (+500k€ con respecto cierre 22-23)

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

3.2. INCREMENTAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA.

✓ **Consolidación de AC Services como unidad de negocio rentable:**

- AC Football Advisory.
- Coaches experience.
- AC Football Center.
- AC Campus.
- AC Stage.
- AC Cup.



INTRODUCCIÓN

EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON FOCO EN INGRESOS

ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO





ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 23-24

| | | | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|------|
| ▼ 4: ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 51 % |
| ▶ 4.1 LOGRAR UNA ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORIENTADA A LOS RESULTADOS INCORPORANDO Y DESARROLLAND... | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 57 % |
| ▶ 4.2 IMPLEMENTAR MODELO DATA DRIVEN EN TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 37 % |
| ▶ 4.3 LOGRAR LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN Y APROVECHAR LA TECNOLOGÍA EN PROCESOS CLAVE | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 14 % |

51%



PROMOVER ORGANIZACIÓN Y CULTURA DE INNOVACIÓN Y ORIENTADA A LOS RESULTADOS INCORPORANDO Y DESARROLLANDO TALENTO

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 23-24

| | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|------|
| ▼ 4.1 LOGRAR UNA ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORIENTADA A LOS RESULTADOS INCORPORANDO Y DESARROLLAND... | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 57 % |
| ▼ 4.1.1 INCORPORAR Y DESARROLLAR TALENTO EN LAS FUNCIONES ESTRATÉGICAS DEL CLUB | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 66 % |
| ▶ 4.1.1.1 Desarrollar el Área de Personas | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2º TRIM 24 | | 55 % |
| ▶ 4.1.1.2 Incorporar perfiles en funciones a reforzar | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | | 81 % |
| ▶ 4.1.1.3 Aumentar el conocimiento y uso del euskera entre los miembros del Athletic | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2º TRIM 24 | 69 % |
| ▼ 4.1.2 CONVERTIRNOS EN UNA ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL RESULTADO DE ACUERDO AL NUEVO MODELO D... | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 54 % |
| ▶ 4.1.2.1 Desplegar la nueva Estructura Organizativa alineada con AC Aurrera | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | | 45 % |
| ▶ 4.1.2.2 Implantar procedimiento y herramienta OKR para la ejecución de AC Aurrera | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | | | 92 % |
| ▶ 4.1.2.3 Implantar OKR como modelo de gestión estratégica del Club y de relación con la Junta Directiva | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2º TRIM 24 | | 49 % |
| ▶ 4.1.2.4 Transformar procesos y cultura del club a unidades de negocio | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2º TRIM 24 | 35 % |

57%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

4.1.2.3 IMPLANTAR OKR COMO MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CLUB Y DE RELACIÓN CON LA JUNTA DIRECTIVA.

- ✓ Nuevo modelo de gestión y relación aprobado por Junta Directiva.
- ✓ Ejecución de 1 ciclo siguiendo el nuevo modelo (OKRs de temporada).
- ✓ Celebración de evento anual con todos los empleados y primeros equipos (7,5 de valoración media).

✓ 40% de equipo ejecutivo con acreditación oficial en marco metodológico OKR.

4.1.1 INCORPORAR Y DESARROLLAR TALENTO EN LAS FUNCIONES ESTRATÉGICAS DEL CLUB.

- ✓ Contratación de la Dirección de Rendimiento, de Personas y del Área Social.
- ✓ Puesta en marcha Cursos de Euskera y Mintzasaioak en Lezama, San Mames y Ibaigane.



IMPLEMENTAR MODELO DATA DRIVEN EN TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 23-24

| | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|--|
| ▼  4.2 IMPLEMENTAR MODELO DATA DRIVEN EN TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 |  37 % |
| ▼  4.2.2 LOGRAR LA UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTA ANALÍTICA CON PRODUCT OWNER POR CADA ÁREA | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 |  43 % |
| ▶  1. Conformar equipo Data | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2º TRIM 24 |  75 % |
| ▶  4. Áreas clave usando herramienta analítica para toma de decisiones y con su Product Owner | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | 1º TRIM 24 | 2º TRIM 24 |  25 % |
| ▶  4.2.3 OBTENER BENEFICIOS DEL PROYECTO S3G | 2º TRIM 23 | 3º TRIM 23 | 4º TRIM 23 | |  13 % |

37%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

4.2.2 LOGRAR LA UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTA ANALÍTICA CON PRODUCT OWNER POR CADA ÁREA.

✓ 25% de avance en la implantación de la nueva plataforma de datos.



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

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 23-24

| | | |
|---|---|------|
| 4.3 LOGRAR LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN Y APROVECHAR LA TECNOLOGÍA EN PROCESOS CLAVE | 2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 | 14 % |
| ▶ 4.3.1 LIBERAR HORAS DE TRABAJO MANUAL PARA TAREAS DE MAYOR VALOR EN ÁREA FINANCIERA | 2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 | 29 % |
| ▶ 4.3.2 REDISTRIBUIR HORAS DE TRABAJO MANUAL A TAREAS DE MAYOR VALOR EN ATENCIÓN AL CLIENTE | 1º TRIM 24 2º TRIM 24 | 0 % |
| ▶ 4.3.3 AGILIZAR EL SEGUIMIENTO PRESUPUESTARIO | 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 | 0 % |
| ▶ 4.3.4 IMPLANTAR GESTIÓN POR PROYECTOS | 2º TRIM 24 | 0 % |
| ▶ 4.3.5 LIBERAR HORAS DE TRABAJO MANUAL EN MARKETING DIGITAL | 1º TRIM 24 | 0 % |
| ▶ 4.3.7 MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE PROCESOS CORPORATIVOS | 1º TRIM 24 | 58 % |

14%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

4.3.2 EFICIENCIA Y AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

- ✓ 70% de avance en los desarrollos de las nuevas soluciones de automatización:
 - ✓ Aplicación para la gestión y seguimiento de las solicitudes de soporte IT.
 - ✓ Aplicación para la gestión y seguimiento de las solicitudes de contratación.





ATHLETIC CLUB

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS | 31 DICIEMBRE 2023
UNA ORGANIZACIÓN ORIENTADA A LOS RESULTADOS

AC AURRERA

18 ENERO 2023