



**ATHLETIC CLUB**

**COMUNICACIÓN DE RESULTADOS | 30 JUNIO 2024**  
**TODOS QUEREMOS MÁS**

**AC AURRERA**

**19 JULIO 2024**



# RESULTADOS MÁS DESTACADOS | ENERO-JULIO 2024

## 1. EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

### 1. Resultados primer equipo masculino:

- Campeonato de Copa (40 años después).
- Clasificación a Europa League como 5º clasificado y 68 puntos (mejor puntuación en las últimas 10 temporadas e incremento de 17 puntos respecto a 22-23).
- Premio Zamora a Unai Simón como equipo menos goleado (54 años después).

### 2. Incremento de un 33% del valor de mercado (Transfermarkt) de 222m€ en 22-23 a 295m€ en 23-24

- **15 renovaciones** de jugadores que finalizaban en 2024 y 2025: Unai Simón, Julen Agirrezabala, Aitor Paredes, Dani Vivian, Óscar de Marcos, Yuri Berchiche, Mikel Vesga, Beñat Prados, Ander Herrera, Unai Gómez, Nico Serrano, Malcom Adu Ares, Álex Berenguer, Nico Williams y Gorka Guruzeta.
- **2 fichajes:** Álvaro Djaló y Andoni Gorosabel.

### 3. Resultados primer equipo femenino:

- Clasificadas en 5ª posición y 53 puntos (mejor puntuación desde la 17-18 y 18 puntos más que la 22-23).
- Semifinales de copa.

### 4. Renovación generacional del primer equipo femenino (46% de minutos de Liga para jugadoras menores de 24 años), incorporaciones de Leire Baños y 5 renovaciones: Sara Ortega, Jone Amezaga, Irene Oguiza, Eunate Astralaga y Marina Artero.

### 5. 90% de avance en la implantación de la nueva metodología para Lezama centrada en el desarrollo y mejora individual de futbolistas y entrenadores/as.

### 6. Éxito en captación y renovaciones "Made in Euskal Herria".

- 96% de éxito en incorporación de jugadores ofertados.
- 94% de éxito en renovación o nuevos contratos de jugadores proyecto.

## 2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

### 7. 46.677 de asistencia media a San Mamés (+7% respecto 22-23, 3.000 espectadores más).

- +2.200 socios/as en lista de espera.
- Récord de 5.673 apuntados a Gazte Abono (+54% respecto a 22-23).

### 8. Impacto social de la Copa "Unique in the World"

- +70.000 Athleticzale en Sevilla (+40.000 en la Athletic Hiria), 52.000 en San Mamés, ...
- +1.000.000 Athleticzale en la celebración del Gabarra Eguna inolvidable para todos y con una repercusión internacional inimaginable.
- Guztion Kopa: Acceso a la Copa a +80.000 Athleticzale en San Mamés y acercándola a clubes convenidos y su entorno.

### 9. 8,75 sobre 10 en con la experiencia de uso en el Txoko de Socios/as (incremento de un 10% en el último año)

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

### 10. Incremento de 7,5 millones de € en ingresos comerciales al cierre de temporada 23-24 respecto a cierre 22-23 (incremento acumulado de 18,6m€ en 2 temporadas, de los 17,8m€ de la temporada 21/22 a los 36,4 m€ de la 23/24).

- |   |  |
|---|--|
| • San Mames VIP Area, eventos y Museo: +3.2m€ | • Club Athletic: +0,5m€  |
| • Ticketing: +1,1m€                           | • Primeros +120K€ de ingresos generados con el lanzamiento de 4 nuevas líneas de negocio |
| • Patrocinios: +1,3m€                         |  |
| • Retail: +1,3 m€                             |  |

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

### 11. Consolidación del nuevo modelo de gestión y de relación con la Junta basado en metodología OKR, desplegado en todas las áreas del Club y a todos los niveles.

### 12. Implantación del modelo de competencias y sistema de evaluación del desempeño.

**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
  - Objetivos estratégicos (OKRs)



**GRADO DE CUMPLIMIENTO** de los objetivos a 30 de junio de 2024 (final de temporada 23-24)

### PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN EL PERIODO

- ✓ Principales resultados logrados dentro de cada objetivo estratégico (OKR) durante esta temporada



## ¿QUÉ REPRESENTAN LOS PORCENTAJES Y LOS COLORES?

- Los **porcentajes**:
  - Representan el **grado de cumplimiento** de los objetivos 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.
- Los **colores**:
  - Representan el cumplimiento del objetivo a final de temporada.
  - 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**.
  - **En general, salvo excepciones estos son los criterios utilizados**:
    - **Verde**: entre el 70% y el 100%.
    - **Amarillo**: entre el 40% y el 70%.
    - **Rojo**: menor que 40%.



# 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	2º TRIM 24	 79 %
▶  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	2º TRIM 24	 97 %
▶  1.2 REFORZAR LA IDENTIFICACIÓN Y CAPTACIÓN DEL TALENTO	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	 95 %
▶  1.3. DESARROLLAR LEZAMA COMO CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DE REFERENCIA MUNDIAL	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	 80 %
▶  1.4. DISPONER DE LA MEJOR PLANTILLA AJUSTADA A MERCADO	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	 86 %
▶  1.5 MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA, TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	 47 %
▶  1.6 REFORZAR EL PROYECTO DEPORTIVO DE FÚTBOL FEMENINO	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	 71 %
▼  23-24: LOGRAR LOS ÉXITOS DEPORTIVOS PARA 23-24	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24		 100 %
•  1. Lograr la clasificación a fase de grupos de competición europea	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24		 5 puesto
•  2. Lograr 6ª plaza en Liga F	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24		 5 puesto
•  3. Lograr ascenso de Bilbao Athletic a 1RFEF	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24		 1 posición



## 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 2º TRIM 24	97 %
▶ 1.1.1 IMPLANTAR LIDERAZGO UNIFICADO Y DEFINIR ESTRATEGIA DEPORTIVA ÚNICA CON VISIÓN A LAR...	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 CRIT...	3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24	94 %
▶ 23-24: Alcanzar el 90% de cumplimiento de los criterios de calidad de los entrenamientos en todos l...	4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24	100 %
• 23-24: Concretar el 100% de los objetivos de los jugadores de acuerdo a la metodología OKR	4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24	85 %
• 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	90 %
• 23-24: Conseguir que el 60% de entrenadores inicien su proceso de desarrollo profesional y estable...	3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24	60 %

# 97%

### PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

- ✓ **90% de cumplimiento de criterios de calidad** en los entrenamientos (sobre objetivo de 90%).
- ✓ **85% de jugadores y jugadoras con objetivos individuales** de acuerdo a metodología (sobre objetivo de 100%).
- ✓ **100% de partidos con plan de partido** y focos atencionales (sobre objetivo de 100%).
- ✓ **60% de cuerpos técnicos con proceso de desarrollo** profesional iniciado (sobre objetivo de 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	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	95 %
▶  1.2.1 MAXIMIZAR EL ÉXITO EN LA CAPTACIÓN	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	99 %
▶  1.2.2 OPTIMIZAR EL MODELO DE COLABORACIÓN Y EL RETORNO DE LOS CLUBES CONVENIDOS	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	83 %
▶  1.2.4 POSICIONAR AC COMO ÚNICO CLUB 100% MADE IN EUSKAL HERRIA	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24		94 %

# 95%

## PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

### 1.2.1 PROFESIONALIZAR Y MAXIMIZAR EL ÁREA DE SCOUTING

- ✓ **96% éxito en incorporación** de jugadores de fútbol base.
- ✓ **94% de renovaciones objetivo** en futbol base.
- ✓ **13 internacionales** en categorías inferiores (3 de ellos incorporados esta temporada).

### 1.2.2 OPTIMIZAR EL MODELO DE COLABORACIÓN Y EL RETORNO DE LOS CLUBES CONVENIDOS

- ✓ **95% de renovación clubes convenidos** con categoría 1 y 2 en el nuevo modelo.
- ✓ **70 visitas** a clubes convenidos a grupos 1, 2 y 3.

### 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.
- ✓ **36 contenidos sobre "Made in Euskal Herria"**.
- ✓ **32 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 **"100% Made in Euskal Herria"**.
- ✓ Vincular la clausura del **125 aniversario** al concepto **"100% Made in Euskal Herria"**.



# 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 2º TRIM 24	80 %
▶ 1.3.1 MAXIMIZAR LA DISPONIBILIDAD Y EL TIEMPO DE TRABAJO DEL FUTBOLISTA EN LEZAMA	2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24	87 %
▶ 1.3.3 PROFESIONALIZAR LA ESTRUCTURA DE LEZAMA	2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24	90 %
▶ 1.3.4 CONSOLIDAR PROYECTO GARATHUZ: DESARROLLO PERSONAL DE FUTBOLISTAS.	2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24	66 %
▶ 1.3.5 EVOLUCIONAR LEZAMA AL SIGUIENTE NIVEL COMO CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO Y COMO MARCA DE REFERENCIA MUNDIAL.	2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24	80 %
▶ 1.3.6 INTEGRAR A TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE RENDIMIENTO UNIFICANDO CRITERIOS, PROTOCOLOS Y METODOLOGÍAS	1º TRIM 24 2º TRIM 24	77 %

# 80%

## PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

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

- ✓ Nuevo sistema de llegada a Lezama y horarios para fútbol base temp. 24-25.

### 1.3.3.1 PROFESIONALIZAR LA ESTRUCTURA DE LEZAMA.

- ✓ 100% profesionales participando en itinerario formativo.
- ✓ 90% del modelo de competencias, formación y evaluación de los profesionales en Lezama.

### 1.3.3.2 PROYECTO GARATHUZ: DESARROLLO PERSONAL DE FUTBOLISTAS

- ✓ Diagnóstico cualitativo y una propuesta de diseño para incorporar el euskera como un tema transversal en Garathuz.
- ✓ 4 acciones de la Fundación tengan impacto en los equipos de futbol base: Denon Athletic, Genuine, Bakuva y Bidesari.

- ✓ 100% de programa Garathuz realizado.

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

- ✓ 17 contenidos de Lezama como centro de alto referencia con alcance internacional (visitas de equipos Top, Garathuz, tipo de trabajo en Lezama, captación, desarrollo,...).
- ✓ Puesta en marcha del proyecto piloto de escuelas de psicomotricidad.

### 1.3.6. INTEGRAR A TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE RENDIMIENTO UNIFICANDO CRITERIOS, PROTOCOLOS Y METODOLOGÍAS

- ✓ Establecer el protocolo de "Return to play" y "Return to fitness".
- ✓ Unificar el nuevo calendario y protocolo de test.

## 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

✓ 100% de renovaciones:

- Unai Simón
- Julen Agirrezabala
- Aitor Paredes
- Dani Vivian
- Óscar de Marcos
- Yuri Berchiche
- Mikel Vesga
- Beñat Prados
- Ander Herrera

- Unai Gómez
- Nico Serrano
- Malcom Adu Ares
- Álex Berenguer
- Nico Williams
- Gorka Guruzeta

✓ 6 debuts con primer equipo:

- Unai Gómez
- Imanol García de Albéniz
- Beñat Prados

- Unai Egiluz
- Mikel Jauregizar
- Aingeru Olabarrieta

✓ Cesiones:

- Javier Martón (Mirandés)
- Jon Morcillo (Amorebieta)
- Unai Vencedor (Eibar)
- Nico Serrano (Racing de Ferrol\*\*)
- Artola (AD Alcorcón)

✓ **Incremento de un 33% en el valor de mercado\* del primer equipo** masculino hasta los 295m€ (222m€ en 22-23), 5º equipo de la Liga (9º puesto en 22-23).



\*Valor de referencia estimado por Transfermarkt a 30 de junio de 2024.  
 \*\* 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

<ul style="list-style-type: none"> <li>1.5 MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA, TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2º TRIM 23</li> <li>3º TRIM 23</li> <li>4º TRIM 23</li> <li>1º TRIM 24</li> <li>2º TRIM 24</li> </ul>		47 %
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.5.1 Mejorar los indicadores de rendimiento en todas las categorías</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1º TRIM 24</li> <li>2º TRIM 24</li> </ul>		60 %
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.5.2 Aplicar ciencia, tecnología y dato a la toma de decisiones deportivas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2º TRIM 23</li> <li>3º TRIM 23</li> <li>4º TRIM 23</li> <li>1º TRIM 24</li> <li>2º TRIM 24</li> </ul>		89 %
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.5.4. Lograr cultura de rendimiento deportivo en todas las categorías desde edades tempranas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1º TRIM 24</li> <li>2º TRIM 24</li> </ul>		33 %

# 47%

## PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

### 1.5.1 MEJORAR LOS INDICADORES DE RENDIMIENTO EN TODAS LAS CATEGORÍAS

- ✓ Poner en marcha el **nuevo departamento de rendimiento** con la contratación de un perfil top mundial en rendimiento deportivo.
- ✓ Establecer los indicadores clave de rendimiento individuales y colectivos.
- ✓ Disponer de una valoración física y biomecánica al finalizar la temporada.

### 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**.
- ✓ 85% de avance en la implantación de la **nueva plataforma de gestión deportiva y de rendimiento**.



## 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	2º TRIM 24	71 %
▶ 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		52 %
▶ 1.6.2 Aumentar competitividad del primer equipo	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	79 %
▶ 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	2º TRIM 24	100 %

# 71%

### PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

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

- ✓ Llegar a 2 centros educativos a través del Proyecto Inspira Athletic para romper con estereotipos.
- ✓ Creación de un equipo inclusivo de futbol femenino.
- ✓ 2 entrenamientos 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.

- ✓ Clasificadas en 5ª posición y 53 puntos (mejor puntuación desde la 17-18 y 18 puntos más que la 22-23)..
- ✓ Semifinales de copa.
- ✓ Incorporación de Adriana Nanclares, Nahikari García y Leire Baños.

- ✓ Renovación de Sara Ortega, Jone Amezaga, Irene Oguiza, Eunat Astralaga y Marina Artero.
- ✓ **13 futbolistas internacionales** en categorías inferiores.
- ✓ **Renovación generacional** del primer equipo:
  - ✓ 22,9 edad media once jugadoras más utilizadas.
  - ✓ 46% minutos totales plantilla -jugadoras sub-23.
  - ✓ 11 titular más joven Liga F.

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

- ✓ **Nuevos sponsors** para el primer equipo femenino: **Eggo, Tell my skin, Digi y Toyota.**

\* Aclaración: se han logrado los objetivos de ingresos definidos al inicio de temporada pero no el 100% de reducción del deficit.



INTRODUCCIÓN

EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

**IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE**

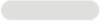
SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON FOCO EN INGRESOS

ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO



# IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

## % CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 23-24

▼  2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	 76 %
▼  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	2º TRIM 24	 83 %
▶  2.1.1 INCREMENTAR SATISFACCIÓN	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	 66 %
▶  2.1.2 INCREMENTAR PARTICIPACIÓN	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	 83 %
▶  2.1.3 INCREMENTAR SENTIMIENTO DE PERTENENCIA	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	 92 %
▶  2.2. GANAR EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL MODELO DE GOBERNANZA	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	 88 %
▼  2.3. AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD (PROYECTAR NUESTROS VALORES ...	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	 65 %
▶  2.3.1 AUMENTAR EL IMPACTO DEL PROYECTO SOCIAL	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	 72 %
▶  2.3.2 AUMENTAR EL VALOR Y LA LLEGADA DEL MUSEO Y EL ARCHIVO A TRAVÉS DE LA HISTORIA Y LOS V...	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	 63 %
▶  2.3.4 REFORZAR RELACIONES INSTITUCIONALES	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24		 0 %
▶  2.3.5. TRANSFORMAR LA SOCIEDAD CON EL EJEMPLO	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23			 100 %
▶  2.4. INCREMENTAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO ATHLETIC (PROYECTAR NUESTROS VALORE...	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24		 46 %
▶  Definir el nuevo modelo de Gran Área Social	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24			 80 %



# 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	2º TRIM 24	 83 %
▼ 🏠 2.1.1 INCREMENTAR SATISFACCIÓN	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	 66 %
▶ 📄 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		 63 %
▶ 📄 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	2º TRIM 24	 100 %
▶ 📄 2.1.1.1 Encontrar un marco de relación estable con la grada popular de animación	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24		 54 %
▼ 🏠 2.1.2 INCREMENTAR PARTICIPACIÓN	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	 83 %
▶ 📄 2.1.2.4 Ordenar y reforzar la relación con "Peñistas"	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24		 97 %
▶ 📄 2.1.2.2 Facilitar la llegada a San Mamés y Lezama a través de AC Mugituz	3º TRIM 23	4º TRIM 23				 40 %
▼ 🏠 2.1.3 INCREMENTAR SENTIMIENTO DE PERTENENCIA	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	 92 %
▶ 📄 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		 66 %
▶ 📄 2.1.3.2 Organización de eventos/actos del Club que fortalezcan el sentimiento de pertenencia de la ...	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	 100 %

# 83%



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

### PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

#### 2.1.3 INCREMENTAR SENTIMIENTO DE PERTENENCIA

- ✓ 44.677 de asistencia media San Mamés (+7% respecto 22-23).
- ✓ +2.200 socios/as en lista de espera.
- ✓ Récord de 5.673 apuntados a Gazte Abono (+54% respecto a 22-23).

#### 2.1.1.3 Optimizar la experiencia del socio y Athleticzale en los procesos con el Club.

- ✓ Renovación del Txoko del Socio/a y de la Web que incluye el 100% de mejoras en procesos de cesiones, sorteos, comunicación con Club y registro de usuario digital.
- ✓ Resultados de las encuestas realizadas sobre procesos del Club:
  - ✓ **Índice de satisfacción de 8** sobre 10 en **con el nuevo Txoko de Socios/as** (era de 7,15 de la versión anterior).
  - ✓ **8,75** en satisfacción con la **experiencia de uso del Txoko de Socios/as** (respecto al 8 de la versión anterior).
  - ✓ **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**.

- ✓ Cuadro de mando operativo de actividad y niveles de servicio de Atención al Socio/a.

#### 2.1.1.4 Optimizar la experiencia de usuario en la nueva web oficial corporativa.

- ✓ Renovación total de la web en diseño y usabilidad y 100% de cumplimiento de los indicadores técnicos para la mejora de la experiencia de usuario (carga, interactividad y estabilidad visual).

#### 2.1.2.2 Facilitar la llegada a San Mamés y Lezama a través de AC Mugituz.

- ✓ Puesta en marcha de las rutas de autobús.
- ✓ 104 personas apuntadas a rutas de autobuses de AC Mugituz (sobre un objetivo de 400).



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

### PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

#### 2.1.2.4 Ordenar y reforzar la relación con "Peñistas"

- ✓ 11.700 peñistas censados.
- ✓ Presentado para alegación nuevo reglamento con nuevo modelo de relación Club-Peñista.

#### 2.1.3.1 Conseguir una mayor llegada de los contenidos estratégicos al Athleticzale.

- ✓ 136.414 seguidores en Canal Athletic Club de Whatsapp.
- ✓ Procesos de renovación .
- ✓ Despedidas de Iker Muniain y Raúl García.
- ✓ 10 minutos mensuales de contenidos con futbolistas de primeros equipos.

#### 2.1.3.2 Organización de eventos/actos del Club que fortalezcan el sentimiento de pertenencia de la masa social.

- ✓ Cierre del 125 aniversario e inauguración de la Estatua de Iribar en San Mamés.
- ✓ Celebrar la 2ª edición Euskal Non League Day en 50% de los clubes convenidos.

- ✓ Athletic Hiria en Sevilla.
- ✓ Final de Copa en San Mamés.
- ✓ Celebrar La Gabarra como el gran acto social del club.
- ✓ Evento con la Copa en Geuria coincidiendo con 3 renovaciones (Beñat Prados, Irene Oguiza y Jone Amezaga).
- ✓ Hacer partícipes de la Copa a los clubes convenidos y su entorno (Guztion Kopa).



# 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 2º TRIM 24	88 %
▶ 2.2.3 Hacer una comunicación veraz, responsable y eficiente	1º TRIM 24 2º TRIM 24	88 %
▼ 2.2.2 Implantar los cambios estatutarios	2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24	83 %
▶ Conseguidir la aprobación de los 7 reglamentos	3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24	57 %
▶ Implantar 12 requisitos de cambios estatutarios	4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24	69 %
▶ Implantar el procedimiento del nuevo reglamento de contratación	4º TRIM 23	90 %
▼ 2.2.4 Elaborar y aprobar de forma participativa la política lingüística del Athletic Club	3º TRIM 23 4º TRIM 23	100 %
• Conseguidir aprobación de la política lingüística del Athletic	4º TRIM 23	100 %

# 88%

## PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

### 2.2.2 IMPLANTAR LOS CAMBIOS ESTATUTARIOS.

- ✓ Aprobación en Asamblea General de Compromisarios de 4 reglamentos.
- ✓ 3 anteproyectos de reglamentos publicados para alegaciones.
- ✓ Implantación del procedimiento del nuevo reglamento de contratación.

### 2.2.3 HACER UNA COMUNICACIÓN VERAZ, RESPONSABLE Y EFICIENTE

- ✓ Elaboración y aprobación del Plan Director 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 ...	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	65 %
▶ 2.3.1 AUMENTAR EL IMPACTO DEL PROYECTO SOCIAL	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	72 %
▶ 2.3.2 AUMENTAR EL VALOR Y LA LLEGADA DEL MUSEO Y EL ARCHIVO A TRAVÉS DE LA HISTORIA Y LOS V...	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	63 %
▶ 2.3.4 REFORZAR RELACIONES INSTITUCIONALES	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24		0 %
▶ 2.3.5. TRANSFORMAR LA SOCIEDAD CON EL EJEMPLO	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23			100 %

# 65%

### 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 con impacto en comunidad y en inclusión social.

#### 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 fútbol base de nuestro territorio.

- ✓ 588 usuarios de la comunidad AC alrededor de actividad de deporte y salud **ACtibATHuz** con valoración positiva.

- ✓ **Psicomotrizitate Jolas Eskola** Athletic Club.

#### 2.3.1.2 REFORZAR RELACIONES INSTITUCIONALES

No hemos conseguido los objetivos planteados, en los que seguimos trabajando, a pesar de haber desarrollado una actividad muy positiva en las diferentes áreas de colaboración como ya veníamos haciendo.



## 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 ...	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	65 %
▶ 2.3.1 AUMENTAR EL IMPACTO DEL PROYECTO SOCIAL	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	72 %
▶ 2.3.2 AUMENTAR EL VALOR Y LA LLEGADA DEL MUSEO Y EL ARCHIVO A TRAVÉS DE LA HISTORIA Y LOS V...	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	63 %
▶ 2.3.4 REFORZAR RELACIONES INSTITUCIONALES	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24		0 %
▶ 2.3.5. TRANSFORMAR LA SOCIEDAD CON EL EJEMPLO	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23			100 %

# 65%

### PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

#### 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.
- ✓ Celebración de **Bertsoderbia**.
- ✓ Celebración de XV edición de **Letras y Fútbol** con acciones especiales en Lezama y Sevilla.

#### 2.3.2.2 AUMENTAR EL INTERÉS EN LA SOCIEDAD VASCA POR EL PASADO Y LOS VALORES DEL ATHLETIC CLUB

- ✓ Incremento de un 30% el nº de visitas de centros al proyecto educativo.
- ✓ Exposición temporal: Ibarrola.

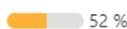
#### 2.3.5. TRANSFORMAR LA SOCIEDAD CON EL EJEMPLO

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



# INCREMENTAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO ATHLETIC

## % CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 23-24

▼ 2.4. INCREMENTAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO ATHLETIC (PROYECTAR NUESTROS VALORE...	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	 46 %
▶ 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	 52 %
▶ 2.4.2 Abanderar internacionalmente un futbol diferente	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24		 40 %

# 46%

## PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

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

- ✓ 69.580 seguidores/as en Twitter EN.
- ✓ 494.619 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.
- ✓ FSA (Football Supporters' Association) - Non-league-day-is-back-23rd-march
- ✓ Bet 365 - football-non-league-day-all-you-need-to-know
- ✓ LaLiga Press Trip - Athletic vs Real Sociedad.
- ✓ 11 Freunde - Christoph Biermann.
- ✓ BBC Sport - Athletic vs Atlético Madrid.
- ✓ LaLiga Experience.
- ✓ Intercambio entre futbolistas del Athletic (femenino) y el equipo Boise "Indie Chicas".



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	2º TRIM 24	 79 %
▶  3.1. MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	 91 %
▶  3.2. GENERAR INGRESOS POR NUEVOS NEGOCIOS	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	 84 %
▶  3.3. INCREMENTAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	 61 %

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

**+7,5 millones de €**

Acumulado de 18,6m€ en 2 temporadas, de los 17,8m€ de la temporada 21/22 a los 36,4m€ de la 23/24.

\* Cifras aproximadas preliminares no auditadas. Estas proyecciones no incluyen premios por competiciones deportivas, ingresos por socios/as, derechos de retransmisiones ni por ingresos por transferencias y extraordinarios.

## 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	2º TRIM 24	91 %
3.1.1 SAN MAMÉS	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	95 %
3.1.1.1 Aprovechar San Mamés para eventos y otros usos	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	100 %
3.1.1.2 Evolucionar la propuesta de valor y crecimiento de San Mamés VIP Area	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	100 %
3.1.1.3 Evolucionar el producto y crecimiento de AC Museoa y Tour	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	96 %
3.1.1.5 Explotar Athletic/Plaza Eguna	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24		50 %
3.1.1.6 Maximizar ingresos por la Final Champions League Femenina Mayo 2024	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24			90 %

# 91%

### PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

#### 3.1.1 SAN MAMÉS.

- ✓ Incremento de **+3,2m€** por **nuevos eventos y Servicios, San Mames VIP Area y AC Museoa.**

- ✓ Incremento del **ticket medio** de AC Museoa de 10 a 10,74€.

#### 3.1.2 PATROCINIOS.

- ✓ Incremento de **+1,3m€** en ingresos por Patrocinios.
- ✓ **Renovación de patrocinadores** estratégicos.
- ✓ **Nuevos sponsors** para el primer equipo femenino: **Eggo, Tell my skin, Digi y Toyota.**

#### 3.1.3 TICKETING.

- ✓ Incremento de **+1,1m€** en ingresos de ticketing.
- ✓ Aplicación de **nuevas estrategias de precios, mejoras en la conversión web y aumento de las cesiones.**

#### 3.1.4 CLUB ATHLETIC.

- ✓ **17.021 miembros activos** (de 6.371 miembros en 22-23).
- ✓ Incremento de **+0,5m€** en ingresos de Club Athletic.

#### 3.1.5 RETAIL Y TEXTIL.

- ✓ Incremento de **+1,3m€** en ingresos en **producto AC, licencias y marca técnica.**
- ✓ 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 2º TRIM 24	84 %
3.2.1 Poner en marcha nuevos negocios	3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24	84 %
• 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	22 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	4 negocios
▶ 23-24: Poner en marcha 2 nuevos negocios facturando con potencial de ingreso neto potencial en 2...	3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24	1.6 nuevos r

# 84%

### PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

#### 3.2. NUEVOS NEGOCIOS.

- ✓ Primeros **+120K€** de ingresos generados con el **lanzamiento de 4 nuevas líneas de negocio**.
- ✓ **Primer Torneo de eSports** del Athletic Club.
- ✓ Integración de servicio de **consultoría de planificación estratégica y gestión por OKRs** dentro de portfolio de AC Advisory.
- ✓ 22 ideas de negocio y soluciones innovadoras evaluadas para su implementación en el club a través de la sistemática de Innovación.
- ✓ 6 nuevas líneas de negocio lanzadas.



## GENERAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA

### % CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 23-24

3.3. INCREMENTAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA

2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24  61 %

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

3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24  383 k€

# 61%

### PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

#### 3.2. INCREMENTAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA.

- ✓ **Incremento de 383k€ en ingresos por negocios de Lezama.**
- ✓ **Crecimiento de un 46% en ingresos de AC Campus.**
- ✓ **Consolidación de líneas de negocio:**
  - AC 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	2º TRIM 24	63 %
▶   4.1 LOGRAR UNA ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORIENTADA A LOS RESULTADOS INCORPORANDO Y DESARR...	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	83 %
▶   4.2 IMPLEMENTAR MODELO DATA DRIVEN EN TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	40 %
▶   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	2º TRIM 24	64 %

# 63%



# 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 DESARR...	2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24	83 %
▼ 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 2º TRIM 24	88 %
▶ 4.1.1.1 Desarrollar el Área de Personas	4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24	80 %
▶ 4.1.1.2 Incorporar perfiles en funciones a reforzar	2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24	96 %
• 4.1.1.3 Athleticen euskararen ezagutza eta erabilera areagotu	3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24	95 %
▶ 4.1.1.4 Hizkuntzaren erabilera normalizatzeko oinarriak finkatzea	2º TRIM 24	92 %
▼ 4.1.2 CONVERTIRNOS EN UNA ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL RESULTADO DE ACUERDO AL NUEVO MO...	2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24	82 %
▶ 4.1.2.1 Desplegar la nueva Estructura Organizativa alineada con AC Aurrera	2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24	93 %
▶ 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 Direc...	4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24	78 %
▶ 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	10 %

# 83%

## 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.

- ✓ Consolidación del nuevo modelo de gestión basado en OKR.
- ✓ Celebración de evento anual con todos los empleados y primeros equipos (7,5 sobre 10 de valoración media).
- ✓ 50% 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, Dirección de Personas, Dirección del Área Social, Dirección de Negocio y Marketing y Director de Marketing.
- ✓ 80% del modelo de competencias y evaluación.
- ✓ 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 2º TRIM 24	40 %
▶ 4.2.4 GARANTIZAR LA CORRECTA MEDICIÓN ANALÍTICA EN LOS CANALES DIGITALES DEL CLUB Y LA VISU...	1º TRIM 24 2º TRIM 24	71 %
▶ 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 2º TRIM 24	45 %
▶ 4.2.3 OBTENER BENEFICIOS DEL PROYECTO S3G	2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23	13 %
▶ 4.2.5 CONSEGUIR LA IDENTIFICACIÓN ÚNICA DE CADA PERSONA RELACIONADA CON EL CLUB	2º TRIM 24	17 %

# 40%

## PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24



## 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 2º TRIM 24	64 %
▶  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 2º TRIM 24	43 %
▶  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	80 %
▶  4.3.4 IMPLANTAR GESTIÓN POR PROYECTOS	2º TRIM 24	50 %
▶  4.3.5 LIBERAR HORAS DE TRABAJO MANUAL EN MARKETING DIGITAL	2º TRIM 24	39 %
▶  4.3.7 MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE PROCESOS CORPORATIVOS	1º TRIM 24	100 %

# 64%

### PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 23-24

#### 4.3.7 MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE PROCESOS CORPORATIVOS.

- ✓ Aplicación para la gestión y seguimiento de las solicitudes de soporte IT.
- ✓ Aplicación para la gestión y seguimiento de las solicitudes de contratación.
- ✓ Cuadro de mando para medición de niveles de servicio de IT.





**ATHLETIC CLUB**

**COMUNICACIÓN DE RESULTADOS | 30 JUNIO 2024**  
**TODOS QUEREMOS MÁS**

**AC AURRERA**

**19 JULIO 2024**