



**ATHLETIC CLUB**

**COMUNICACIÓN DE RESULTADOS | 31 DICIEMBRE 2024**  
**TODOS QUEREMOS MÁS**

**AC AURRERA**

**20 ENERO 2025**

## RESULTADOS MÁS DESTACADOS | JULIO - DICIEMBRE 2024

### 1. EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

- Resultados del primer equipo masculino\*:**
  - 4ª posición en Liga** (36 puntos y +11 puntos respecto a 7º clasificado con un partido más)
  - 2ª posición en Europa League** (clasificados para el play off de dieciseisavos de final)
- Incremento de un 21% del valor de mercado** (Transfermarkt) de 295m€ en 23-24 a 357,70m€ en 24-25. 5º mayor absoluto en Liga (+137m€ respecto al 6º) y 3º en crecimiento.
  - Debut desde Bilbao Athletic:** Alex Padilla, Adama Boiro y Peio Canales
  - Incorporaciones:** Unai Núñez (cedido), Andoni Gorosabel y Álvaro Djaló
  - Regreso tras cesión:** Nico Serrano y Javier Martón
- Resultados primer equipo femenino\*:**
  - 4ª posición en Liga** (23 puntos y +4 puntos respecto a 6º clasificado)
  - Eliminadas de copa en primera ronda.
- Renovación generacional del primer equipo femenino y refuerzo del primer equipo**
  - Promoción desde Femenino B:** Itxaso Miranda, Maitane Vilariño, Daniela Agote y Alejandra Estefanía "Estefa"
  - Incorporaciones:** Leire Baños y Maite Valero.
- Implantación del programa de mejora integral 360º en el 100% del Bilbao Athletic (técnico/táctico/rendimiento)**
- 100% de equipos de cantera apadrinados por futbolistas de primeros equipos** en su proceso de formación integral (proyecto Garathuz y desarrollo futbolístico)
- 2 actividades de Jolas Eskola** en Lezama dentro del programa de **escuelas de Psicomotricidad** en edades tempranas (Jolas Eskola) en Lezama, centros educativos y clubes convenidos
- Garantizar las líneas de sucesión a Primer Equipo a largo plazo – 50% de consecución.**

### 2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

- 48.577 de asistencia media a San Mamés (+5% respecto 23-24: 46.236, 2.341 espectadores más).**
  - 4ª mejor asistencia media de LaLiga
  - Nueva opción de acceso a San Mamés** mediante **tecnología NFC** desde la App
- 3 proyectos de reglamentos presentados** asamblea
  - Proyecto de reglamento de **peñas, peñistas y membresía del Club** presentado y **no aprobado** por Asamblea.
  - Reglamento electoral aprobado**
  - Reglamento de responsabilidad social corporativa y código de buena gobernanza aprobado**
- Más de 800 AMICs y más 140.000€** aportados a clubes de futbol no profesional valencianos
- Publicación de **nueva Web AC Fundazioa**
- Nueva publicación Athletic Club Fundazioa: Makatza**
- Thinking Football con 2.588 espectadores**
- One Club Man y One Club Woman** con gran repercusión en medios en Italia y Austria

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

- Proyección de incremento de +7 millones de €** en ingresos comerciales a cierre de temporada 24-25 con respecto a cierre 23-24.
- Aumento del 12% en venta de entradas** por partido vs. temporada pasada, gracias al **incremento del 50% en cesiones** de socios/as al club
- Nuevos contratos de patrocinio con **Vueling, Kosner, Febeerse y Bodegas Cosme Palacio**
- Lanzamiento de la campaña internacional de marca **Unique In The World**

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

- Puesto en marcha el nuevo **Software Gestión Integral para Lezama**

**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 31 de diciembre de 2024 con respecto a los definidos hasta el 30 de Junio de 2025 (final de temporada 24-25)

**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 en el periodo dentro de cada objetivo estratégico (OKR)



## ¿QUÉ REPRESENTAN LOS PORCENTAJES Y LOS COLORES?

- Los **porcentajes**:
  - Representan el **grado de cumplimiento** de los objetivos a 31 de diciembre de 2024 con respecto a los definidos hasta el 30 de Junio de 2025 (final de temporada 24-25).
  - 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 2025 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 24-25

<ul style="list-style-type: none"> <li>1. EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO</li> </ul>	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	3º TRIM 24	4º TRIM 24	72%	Sobre el plan
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. DEFINIR Y EJECUTAR ESTRATEGIA DEPORTIVA INTEGRAL PARA EL MASCULINO Y FEMENINO</li> </ul> </li> </ul>	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	3º TRIM 24	4º TRIM 24	83%	Sobre el plan
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.2 REFORZAR LA IDENTIFICACIÓN Y CAPTACIÓN DEL TALENTO</li> </ul> </li> </ul>	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	3º TRIM 24	4º TRIM 24	84%	Sobre el plan
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.3. DESARROLLAR LEZAMA COMO CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DE REFERENCIA MUNDIAL</li> </ul> </li> </ul>	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	3º TRIM 24	4º TRIM 24	72%	Sobre el plan
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.4. DISPONER DE LA MEJOR PLANTILLA AJUSTADA A MERCADO</li> </ul> </li> </ul>	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	3º TRIM 24	4º TRIM 24	76%	Sobre el plan
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.5 MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA, TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO</li> </ul> </li> </ul>	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	3º TRIM 24	4º TRIM 24	63%	Sobre el plan
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.6 REFORZAR EL PROYECTO DEPORTIVO DE FÚTBOL FEMENINO</li> </ul> </li> </ul>	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	3º TRIM 24	4º TRIM 24	63%	Sobre el plan
<ul style="list-style-type: none"> <li>24-25: LOGRAR LOS ÉXITOS DEPORTIVOS PARA 24-25</li> </ul>	3º TRIM 24	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				37%	Sobre el plan
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>Copa Reina: No eliminados por equipo no Top5</li> </ul> </li> </ul>	3º TRIM 24	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				1%	No conseguido
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>Copa Rey: No eliminados por equipo no Top5</li> </ul> </li> </ul>	3º TRIM 24	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				20%	Sobre el plan
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>Liga EA Sports: Clasificación competición europea</li> </ul> </li> </ul>	3º TRIM 24	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				50%	Sobre el plan
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>Liga F: Top 5</li> </ul> </li> </ul>	3º TRIM 24	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				40%	Sobre el plan
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>UEL: Cuartos de final. 10-12 partidos garantizados</li> </ul> </li> </ul>	3º TRIM 24	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				75%	Sobre el plan



## DEFINIR Y EJECUTAR ESTRATEGIA DEPORTIVA INTEGRAL PARA MASCULINO Y FEMENINO

### % CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24-25

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	3º TRIM 24	4º TRIM 24	83%
Lograr la excelencia en el desarrollo de los cuerpos técnicos individual y como grupo de trabajo(des...	3º TRIM 24	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				68%
• 100% de establecimiento de planes de acción de los técnicos	3º TRIM 24	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				65%
• Cumplimiento del 75% de OKRs de grupos de trabajo	3º TRIM 24	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				40%
Lograr la excelencia en el desarrollo individual de los/as jugadores/as de Lezama (desde Alevín hast...	3º TRIM 24	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				70%
• 75% de cumplimiento de objetivos de los jugadores	3º TRIM 24	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				35%

# 83%

### PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 24-25

- ✓ **40%** de cumplimiento de OKRs de **grupos de trabajo**
- ✓ **65%** de planes de acción con **técnicos**
- ✓ **35%** de cumplimiento de los objetivos de **jugadores**
- ✓ Establecido el **Comité de evaluación (Director de Lezama + Dpto. Metodología + Grupo de trabajo)**



# REFORZAR LA IDENTIFICACIÓN Y CAPTACIÓN DEL TALENTO

## % CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24-25



# 84%

## PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 24-25

### Garantizar recursos de nivel en la línea de sucesión por cada demarcación con jugadores catalogados internamente como proyectos de fútbol profesional

- ✓ **50% de consecución:** 3 jugadores por posición con proyección profesional entre el Bilbao Athletic y el Cadete B (incluyendo cedidos)

### Hacer de Iparralde un territorio Athletic Club desde donde se capten y desarrollen jugadores de la zona con el modelo Lezama y los valores Athletic

- ✓ **9 clubes convenidos**
- ✓ JdJ de prebenjamín (2017) a Sub19 (2005) con los **120 mejores jugadores en Biarritz y Hiriburuko Ainara**
- ✓ **Incremento +100% de la base de jugadores en clubes convenidos** (de 1.500 con 4 clubes a 3.000 fichas de 9 clubes convenidos)

### Unificar criterios de formación de las Athletic Eskolak

- ✓ **Definido el modelo de Athletic Club Eskolak:** metodología, protocolos deportivos, plantillas, catálogo de acciones, marca, RRHH, ropa técnica,...
- ✓ **70% de avance en la implantación del modelo** en Gipuzkoa, Araba, Nafarroa e Iparralde:
  - Calendario de actividades en los diferentes territorios
  - Presentación del proyecto de unificación a CC en los diferentes territorios
  - 31% de visitas
  - 1 jornada intereskolak



# DESARROLLAR LEZAMA COMO CENTRO DE MÁXIMO RENDIMIENTO DE REFERENCIA MUNDIAL

## % CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24-25

<b>1.3. DESARROLLAR LEZAMA COMO CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DE REFERENCIA MUNDIAL</b>	2º TRIM 23   3º TRIM 23   4º TRIM 23   1º TRIM 24   2º TRIM 24   3º TRIM 24 4º TRIM 24   1º TRIM 25   2º TRIM 25	 72%
▶ Incrementar la implicación de los futbolistas de primeros equipos en el proceso de formación integral de los jugadores/as de Lezama	4º TRIM 24   1º TRIM 25   2º TRIM 25	 42%
▶ Incrementar la tasa de productividad de futbolistas de élite a medio y largo plazo	3º TRIM 24   4º TRIM 24   1º TRIM 25   2º TRIM 25	 0%

# 72%

## PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 24-25

### Incrementar la implicación de los futbolistas de primeros equipos en el proceso de formación integral de los jugadores/as de Lezama

- ✓ **100% de equipos apadrinados** voluntariamente por **futbolistas de primeros equipos** (proyecto de desarrollo integral de la persona "Garathuz" que incluye desarrollo futbolístico)

### Incrementar la tasa de productividad de futbolistas de élite a medio y largo plazo

- ✓ Creación de los grupos de trabajo
- ✓ 2 actividades de Jolas Eskola en Lezama dentro del programa de escuelas de Psicomotricidad en edades tempranas (Jolas Eskola) en Lezama, centros educativos y clubes convenidos
- ✓ 1 sesión informativa sobre Jolas Eskola para clubes convenidos

### Proporcionar a los/as jugadores/as la mejor atención a sus necesidades psicológicas

- ✓ 1 formación cada 2 meses con cada CT coordinada con Metodología
- ✓ 91% de los/as jugadores/as con el estado "pendientes con prioridad alta" revisados entre las semanas 3 y 4 del mes



## DISPONER DE LA MEJOR PLANTILLA AJUSTADA A MERCADO

### % CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24-25

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 24-25

#### Reforzar el proyecto deportivo a largo plazo con la fidelización de la primera plantilla a un proyecto ganador

- ✓ Incremento de un 21% del valor de mercado (Transfermarkt) de 295m€ en 23-24 a **357,70m€ en 24-25**
- ✓ **5º de LaLiga** en valor absoluto (+137m€ respecto al 6º)
- ✓ **3º en crecimiento** de valor de mercado (+21%)
- ✓ Debut desde Bilbao Athletic: **Alex Padilla, Adama Boiro y Peio Canales**
- ✓ Incorporaciones: **Unai Núñez** (cedido), **Andoni Gorosabel** (libre) y **Álvaro Djaló** (traspaso)
- ✓ Regreso tras cesión: **Nico Serrano y Javier Martón**



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

## % CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24-25

<ul style="list-style-type: none"> <li>1.5 MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA, TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO</li> </ul>	2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25	 63%
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Explotar el techo del jugador/a con trabajo integral 360º</li> </ul>	3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25	 83%
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mejorar los indicadores de rendimiento individual y colectivo</li> </ul>	3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25	 75%

# 63%

## PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 24-25

### Explotar el techo del jugador/a con trabajo integral 360º

- ✓ 100% de jugadores de Bilbao Athletic formando parte de este proyecto integrando áreas técnico/tácticas y de rendimiento
- ✓ 93 intervenciones realizadas
- ✓ 85% de cumplimiento de objetivos de crecimiento de los jugadores (6 evaluaciones positivas y 1 negativa)

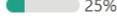
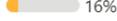
### Mejorar los indicadores de rendimiento individual y colectivo

- ✓ Aplicación del 100% de todos los protocolos desarrollados el año pasado hacia la aplicación multidisciplinar de este curso
- ✓ Monitorización de la fatiga, asimilación entrenamiento y competición, prevención de lesiones musculares



## PROYECTO DEPORTIVO FÚTBOL FEMENINO

### % CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24-25

<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar nivel y competitividad del futbol femenino</li> </ul> </li> </ul>	<span>3º TRIM 24</span> <span>4º TRIM 24</span> <span>1º TRIM 25</span> <span>2º TRIM 25</span>	 32%
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>100% retención de jugadoras proyecto</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<span>3º TRIM 24</span> <span>4º TRIM 24</span> <span>1º TRIM 25</span> <span>2º TRIM 25</span>	 25%
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>100% de demarcaciones cubiertas: 3 jugadoras con proyección profesional entre el Femenino B y el Cadete (incluyendo cedidas)</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<span>4º TRIM 24</span> <span>1º TRIM 25</span> <span>2º TRIM 25</span>	 25%
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir plan estratégico futbol femenino</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<span>4º TRIM 24</span> <span>1º TRIM 25</span> <span>2º TRIM 25</span>	 16%
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporar 8 jugadoras del B y C a programa de mejora 360º</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<span>4º TRIM 24</span>	 25%
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poner en marcha 2 escuelas de iniciación</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<span>3º TRIM 24</span> <span>4º TRIM 24</span>	 75%

# 32%

### PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 24-25

#### Resultados primer equipo femenino:

- ✓ 4ª posición en Liga (23 puntos y +4 puntos respecto a 6º clasificado)
- ✓ Eliminadas de copa en primera ronda

#### Renovación generacional del primer equipo femenino y refuerzo del primer equipo

- ✓ Promoción desde Femenino B: Itxaso Miranda, Maitane Vilariño, Daniela Agote y Alejandra Estefanía "Estefa"
- ✓ Incorporaciones: Leire Baños y Maite Valero.



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 24-25

<ul style="list-style-type: none"> <li>2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE</li> </ul>	<p>2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24</p> <p>4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	 65%
<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA MASA SOCIAL</li> </ul>	<p>2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24</p> <p>4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	 64%
<ul style="list-style-type: none"> <li>2.2. GANAR EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL MODELO DE GOBERNANZA</li> </ul>	<p>2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24</p> <p>4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	 75%
<ul style="list-style-type: none"> <li>2.3. AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD (PROYECTAR NUESTROS VALORES EN NUESTRO TERRITORIO)</li> </ul>	<p>2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24</p> <p>4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	 53%
<ul style="list-style-type: none"> <li>2.4. INCREMENTAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO ATHLETIC (PROYECTAR NUESTROS VALORES EN EL MUNDO)</li> </ul>	<p>3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24 4º TRIM 24</p> <p>1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	 31%



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

## % CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24-25

<b>2.1. INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA MASA SOCIAL</b>	2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25	64%
▶ Alcanzar la excelencia en la atención del Club	3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25	52%
▶ Definir las políticas de reparto de localidades de acuerdo al modelo de club deseado	4º TRIM 24 1º TRIM 25	50%
▶ Fortalecer el sentimiento de pertenencia y conexión con el Athletic Club en Iparralde y Llodio, Bergara/Arratsate, Tolosaldea, Ipar Nafarroa.	3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25	56%
▶ Implantar el nuevo Txoko de Peñas, desde el que se gestionen todas las acciones entre Club, Peñas y Peñistas.	3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25	35%

# 64%

## PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 24-25

### 48.577 de asistencia media a San Mamés

- ✓ +5% respecto 23-24: 46.236, 2.341espectadores más
- ✓ 4ª mejora asistencia media de LaLiga
- ✓ +3.000 personas en lista de espera para ser socio/a

### Alcanzar la excelencia en la atención del Club

- ✓ Digitalización del nuevo proceso de alta de nuevos socios/as
- ✓ Habilitar el acceso a San Mamés mediante tecnología NFC desde la App

### Fortalecer el sentimiento de pertenencia y conexión con el Athletic Club en Iparralde y Llodio, Bergara/Arratsate, Tolosaldea, Ipar Nafarroa

- ✓ Definido el plan de acción en torno a la comunidad, cultura y colectivos en riesgo de exclusión social
- ✓ 3 visitas Guztion KOPA

### Implantar el nuevo Txoko de Peñas, desde el que se gestionen todas las acciones entre Club, Peñas y Peñistas

- ✓ Finalizado el documento funcional y técnico previo al inicio del desarrollo del nuevo Txoko de Peñas



## GANAR EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL MODELO DE GOBERNANZA

### % CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24-25

▾  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 3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25	 75%
▶  Athleticen barruan euskararen erabilera normalizatzea	3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25	 37%
▶  Hacer realidad los requisitos de los nuevos estatutos	2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25	 92%
▶  Kanpora begira Athletic hizkuntza kudeaketan erakunde eredugarri izatea	3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25	 42%

# 75%

### PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 24-25

#### Hacer realidad los requisitos de los nuevos estatutos

- ✓ Presentados los 7 proyectos de nuevos reglamentos (5 aprobados por Asamblea)
- ✓ Creada la comisión de Normalización del euskera
- ✓ Constituida la comisión de responsabilidad social corporativa como órgano interno permanente
- ✓ Implementada la divulgación de publicaciones del Txoko de Socios/as mediante alertas o sistemas análogos (notificaciones push del navegador)
- ✓ Implementado el alta de nuevos socios por medios electrónicos en la web oficial
- ✓ Garantizada la fiabilidad del acceso a Asambleas o elecciones con el nuevo Carnet Digital Descargable de Socio/a



## AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD

### % CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24-25

<b>2.3. AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD</b> (PROYECTAR NUESTROS VALORES EN NUESTRO TERRITORIO)	2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25	53%	En riesgo
▶ Construir relaciones institucionales en torno a líneas estratégicas comunes	3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25	45%	Atrasado
▶ Hacer del Museo el centro de referencia de la historia del Athletic	3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25	35%	Sobre el plan
▶ Incrementar la vinculación de aficionados con el proyecto social	3º TRIM 24 4º TRIM 24	47%	Sobre el plan
▶ Transformar la manera en la que llegamos a los diferentes COLECTIVOS	3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25	32%	En riesgo
▶ Trasladar el valor del proyecto social a la sociedad	3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25	45%	Sobre el plan

# 53%

### PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 24-25

#### Construir relaciones institucionales en torno a líneas estratégicas comunes

- ✓ Participación del Athletic Club en 4 actos sociales y/o empresariales

#### Hacer del Museo el centro de referencia de la historia del Athletic

- ✓ Establecidos los criterios de conservación de material en todas las áreas del club

#### Transformar la manera en la que llegamos a los diferentes colectivos

- ✓ Definido el catálogo educativo para Ikastolas
- ✓ Definido el nuevo modelo de relación con tejido asociativo
- ✓ Nueva publicación Athletic Club Fundazioa: Makatza

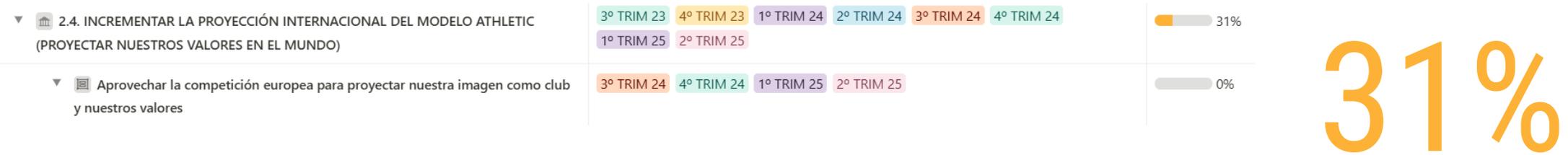
#### Trasladar el valor del proyecto social a la sociedad

- ✓ Publicación de nueva Web AC Fundazioa



# INCREMENTAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO ATHLETIC

## % CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24-25



## PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 24-25

- ✓ Presentación de la marca internacional “Unique in the World”
  - Más de 1.2K reproducciones
  - Más de 500 leads generados
  - Más de 15.000 menciones en social media
  - Más de 30.000 visitas en el microsite
- ✓ Mesa redonda “Unique in the World” con participación de Andy Stalman, Jorge Valdano y Sid Lowe
- ✓ Entrega de premios One Club Man y One Club Woman con gran repercusión en Italia y Austria
- ✓ Thinking Football con 2.588 espectadores



**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 24-25

<p>▼  <b>3. SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD</b> CON EL FOCO EN INGRESOS</p>	<p> Javier Urizar</p>	<p>2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p> 62%</p>
<p>▶  3.1. MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES</p>	<p> Javier Urizar</p>	<p>2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p> 59%</p>
<p>▶  3.2. GENERAR INGRESOS POR NUEVOS NEGOCIOS</p>	<p> Santi De Juan</p>	<p>2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p> 62%</p>
<p>▶  3.3. INCREMENTAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA</p>	<p> Santi De Juan</p>	<p>2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p> 64%</p>

# Proyección de incremento de ingresos comerciales\*

(a cierre de temporada 24-25 respecto al cierre de la temporada 23-24)

# +7 millones de €

Acumulado de 25,6m€ en 3 temporadas, de los 17,8m€ de la temporada 21/22 a los 43,4m€ de la 24/25.

\* Proyección a cierre 24-25. 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 24-25

3.1.1 SAN MAMÉS	78%	3.1.4 CLUB ATHLETIC	63%
▶ Dar un salto en el nº de visitantes del Museo	50%	▶ Captar y fidelizar a nuestros fans por todo el mundo	27%
▶ Maximizar ingreso neto de grandes eventos	40%	3.1.5 RETAIL Y TEXTIL	58%
▶ Maximizar ingreso neto de palcos y butacas VIP	90%	▶ Mejorar el servicio y reputación de tiendas físicas y online	53%
3.1.2 PATROCINIOS	57%	▶ Reforzar la red de distribución externa de producto AC	40%
▶ Maximizar ingresos por patrocinios	26%	3.1.7. MARKETING	53%
3.1.3 TICKETING	74%	▶ Desarrollar el club a nivel internacional	41%
▶ Disponer del nuevo modelo de cambio de localidad "optimizado"	0%	▶ Mejorar el valor de marca y desarrollar un plan de marca internacional	49%
▶ Maximizar ingreso neto de ticketing	86%	▶ Monetizar a nuestros fans por todo el mundo	40%
▶ Reducir desequilibrios entre cuotas de socios y condiciones de visibilidad de la ubicación	100%	3.1.8 FÚTBOL FEMENINO	25%
		▶ Acercarnos al equilibrio presupuestario por la vía del ingreso	25%

# 59%

## PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 24-25

### 3.1.1 SAN MAMÉS.

- ✓ Proyectado alcanzar 1,7m€ de ingresos (150.000 visitantes y ticket medio 11,22€)
- ✓ Reconversión bloque 222 a VIP
- ✓ Nuevos productos y servicios: Players Zone VIP, Palco presidencial y cesiones VIP

### 3.1.2 PATROCINIOS

- ✓ Nuevos contratos de patrocinio con Vueling, Kosner, Febeerse y Bodegas Cosme Palacio y renovación de 6 contratos de patrocinio

### 3.1.3 TICKETING.

- ✓ Aumento del 12% en venta de entradas por partido vs. temporada pasada, gracias al

incremento del 50% en cesiones de socios/as al club

### 3.1.4 CLUB ATHLETIC.

- ✓ Nuevos productos Club Athletic: **Athleticzale, Premium y Play**

### 3.1.5 RETAIL Y TEXTIL.

- ✓ 5 nuevos puntos de venta física

### 3.1.6 MARKETING.

- ✓ Campaña de lanzamiento de nuestra marca internacional "Unique in the World".

### 3.1.6 FÚTBOL FEMENINO.

- ✓ Nuevo contrato de patrocinio con Kosner

## NUEVOS NEGOCIOS

### % CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24-25

<ul style="list-style-type: none"> <li>3.2. GENERAR INGRESOS POR NUEVOS NEGOCIOS</li> </ul>	2º TRIM 23   3º TRIM 23   4º TRIM 23   1º TRIM 24   2º TRIM 24 3º TRIM 24   4º TRIM 24   1º TRIM 25   2º TRIM 25	 62%
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechar activos inmobiliarios para nuevos negocios</li> </ul> </li> </ul>	4º TRIM 24   1º TRIM 25   2º TRIM 25	 25%
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poner en marcha el negocio Nutrition Athletic</li> </ul> </li> </ul>	3º TRIM 24   4º TRIM 24   1º TRIM 25   2º TRIM 25	 70%

# 62%

### PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 24-25

#### 3.2. NUEVOS NEGOCIOS.

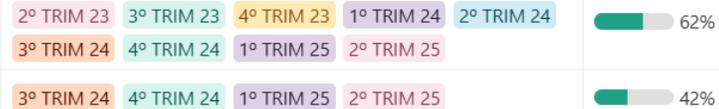
- ✓ 70% de avance en el lanzamiento de Nutrition Athletic



## GENERAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA

### % CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24-25

3.3. INCREMENTAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA



# 62%

Aumentar el ingreso neto de AC Campus y AC Cup

### PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 24-25

- ✓ Definido el **modelo de Campus internacional**
- ✓ Récord en inscripciones en **Campus "Unique in the World"** de Navidad con +25%
- ✓ **Coaches Experience** en Lezama: Federación Paulista de Fútbol, K League, Consodale Sapporo y DAP Debica
- ✓ Crecimiento de la línea de **formaciones 100% Online** con nuevos cursos (rendimiento, coordinación de cantera...)
- ✓ Lanzamiento de las jornadas de **análisis táctico en directo** en partidos de UEL



**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 24-25

Objetivo	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	3º TRIM 24	% Cumplimiento
4: ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				58%
4.1 LOGRAR UNA ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORIENTADA A LOS RESULTADOS INCORPORANDO Y DESARROLLANDO TALENTO	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				59%
4.2 IMPLEMENTAR MODELO DATA DRIVEN EN TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				65%
4.3 LOGRAR LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN Y APROVECHAR LA TECNOLOGÍA EN PROCESOS CLAVE	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				50%

# 58%



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

## % CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24-25

Objetivo	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	3º TRIM 24	%
4.1 LOGRAR UNA ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORIENTADA A LOS RESULTADOS INCORPORANDO Y DESARROLLANDO TALENTO							59%
▶ Construir una relación de valor con el mundo universitario							48%
▶ Identificar el mejor talento para funciones clave a reforzar							50%
▶ Incrementar la colaboración y el trabajo en equipo							30%
▶ Mejorar el rendimiento y las competencias de los empleados							33%
▶ Organizar el conocimiento y asegurar su continuidad dentro del Club.							21%

# 59%

## PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 24-25

### Construir una relación de valor con el mundo universitario

- ✓ Puesta en marcha de 3 retos (2 de área deportiva y 1 de no deportiva) con UPV
  - Optimización de procesos de recuperación post-competición
  - Optimización del transporte a Lezama
  - Optimización de los procesos de comunicación
- ✓ Definido el nuevo modelo de I+D+i

### Identificar el mejor talento para funciones clave a reforzar

- ✓ Nuevo modelo de gestión de prácticas de estudiantes

### Incrementar la colaboración y el trabajo en equipo

- ✓ Aplicación de metodología de gestión de proyectos a 5 proyectos



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

### % CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24-25

<p>4.2 IMPLEMENTAR MODELO DATA DRIVEN EN TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB</p>	<p>2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24</p> <p>3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p>65%</p>
<p>Implantar la gestión por centros de coste beneficio y contabilidad analítica</p>	<p>3º TRIM 24 4º TRIM 24</p>	<p>60%</p>
<p>Implantar plataforma de Datos</p>	<p>3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p>35%</p>
<p>Implantar Software Gestión Integral Lezama</p>	<p>3º TRIM 24 4º TRIM 24</p>	<p>65%</p>
<p>Implantar un sistema de identificación digital única (Single Sign On (SSO) robusto, seguro y escalable en los canales digitales para todos sus colectivos de usuarios/as</p>	<p>3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p>35%</p>

# 65%

### PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 24-25

#### Implantar Software Gestión Integral Lezama

✓ 95% de usuarios del área deportiva accediendo a la herramienta

#### Implantar plataforma de Datos

✓ 72% de avance en datos y cuadros de mando de Retail

#### Implantar un sistema de identificación digital única (Single Sign On (SSO) robusto, seguro y escalable en los canales digitales para todos sus colectivos de usuarios/as

✓ Finalizado el documento funcional y técnico previo a la implantación del sistema de identificación digital única (SSO) tras el análisis de toda la casuística actual en los diferentes canales digitales y grupos de usuarios



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

## % CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24-25



# 50%

## PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN 24-25

### Eficientar procesos financieros

- ✓ Automatización de la gestión y aprobación de gastos
- ✓ Definido el nuevo proceso para digitalizar la gestión de facturas y pagos





**ATHLETIC CLUB**

**COMUNICACIÓN DE RESULTADOS | 31 DICIEMBRE 2024**  
**TODOS QUEREMOS MÁS**

**AC AURRERA**

**20 ENERO 2025**