



ATHLETIC CLUB

EMAITZEN JAKINARAZPENA | 2025EKO EKAINAK 30
HARROTASUNA, APALTASUNA ETA AUTOEXIJENTZIA

AC AURRERA

2025EKO UZTAILAK 15



EMAITZA AIPAGARRIENAK | 2025EKO URTARRILA-UZTAILA

1. EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

1. Gizonezkoen lehen taldeko emaitzak:

- UEFA **Champions Leaguera** 4. sailkatu gisa sailkatzea eta 70 puntu
- **XXI. mendeko puntuaziorik onena** eta 23/24 baino 2 puntu gehiago, UEL jokatzuz.
- **UEFA Europa Leagueko finalerdiak**
- **Gol gutxien** jaso duen LaLiga taldea eta 5 liga handietatik 2.
- Top5 ez den talde batek Kopako final-zortzirenetan kanporatuak

2. Merkatu-balioaren %27ko igoera (Transfermarkt) 295m €-tik, 23/24an, 375,35m €-ra, 24/25ean. (+153m €-ko metatua 22/23tik, +%69)

- **5 kontratu berri:** Ernesto Valverde, Iñigo Ruiz de Galarreta, Iñigo Lekue, Mikel Jauregizar eta Nico Williams
- **Debuta Bilbao Athleticetik:** Endika Buján
- **2 fitxaketa:** Maroan Sannadi eta Robert Navarro.

3. Emakumezkoen lehen taldeko emaitzak:

- 4. postuan sailkatuta, 51 punturekin (sailkapen onena 17/18tik eta 2 puntu gutxiago 23/24tik).
- Maila baxuagoko talde batek Kopan kanporatuak

4. Emakumezkoen lehen taldearen belaunaldia berritzea eta lehen taldea indartzea (24 urtetik beherako jokalarientzako Ligako minutuen %59)

- 3 kontratu berri: Bibiane Schulze, Maite Zubieta eta Eider Arana
- 2 debutari egon dira: Laida Balerdi eta Itsaso Miranda

5. 360º banakako hobekuntza-helburuen betetze-mailaren % 93 Bilbao Athleticen (teknikoa/taktikoa/errendimendua)

6. Epe luzerako lehen talderako ondorengotza-lerroak bermatzea –lorpenaren % 64

- Iparaldean hitzartutako 11 klub (hitzarmenpeko 1.500 fitxatik 4.500 fitxara).

2. ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

7. 48.459 pertsona joaten dira batez beste San Mamesera (+%4, 23/24arekiko, 1.900 ikusle gehiago).

- **Historiako sarrerarik onena** San Mameseko futbol partida batean, 52.114 ikuslerekin (Europa Leagueko final-laurdenak Rangers FC taldearen aurka)
- +6.000 bazkide itxaron-zerrendan.
- Gazte Abonura apuntatutako 6.112 pertsonen errekorra (+% 8, 23/24ko 5.673en aldean)

8. Gizarte-eragina:

- + 90 klub **ENLDren III. edizioan**, + 45 talde Lezamako **LaLiga Genuine Azken Fasean**, **Athletic Martxa** +1.500 parte-hartzaile baino gehiagorekin
- **Euskal Non League Day**-ren oihartzuna Erresuma Batuan, 6 talde ingeles laguntzarekin, eta aipamenak BBC News eta DAZNn
- **Oscar de Marcosen agurra** Athleticzaleekin San Mamesen eta langile guztiekin Lezaman, pertenezia-zentzua sendotuz.

9. 93,4 NPS esperientzia San Mamesen (gomendio-indize estandarra -100 eta +100 artean)

3. JAUIZ EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA, DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

10. Merkataritza-sarreraren 13 milioi euroko igoera 24/25 denboraldia ixtean 23/24 denboraldiarekin alderatuta (+33,2m €-ko igoera metatua 3 denboralditan, 21/22 denboraldiko 17,8m €-tik 24/25 denboraldiko +51m €-ra).

- | | |
|--|---------------------------|
| • S. Mames VIP Area, ekitaldiak eta Museoa: +3.4m€ | • Retail: -0,9 m€ |
| • Ticketing: +8,9m€ (+0,8m €Ligan, -0,7m €Kopan eta +8,8m €UELn) | • Club Athletic: +0,3m€ |
| • Babesletza: +1,3m€ | • 0,5m€ negozio berrietan |

4. ERRENDIMENDU GORENEKO ANTOLAKETA, KULTURA ETA KUDEAKETA

11. Hornitzaileen fakturak eta gastuak kudeatzeko prozesua **digitalizatzea**.

12. Kontabilitate analitikorako aurrekontua berregituratzea

13. Kirol-arlokoak ez diren arlo korporatiboetan **Datuen Plataforma** ezartzea

HITZAURREA

EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA, DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

ERRENDIMENDU GORENEKO ANTOLAKETA, KULTURA ETA KUDEAKETA



HITZAURREA

EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA, DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

ERRENDIMENDU GORENEKO ANTOLAKETA, KULTURA ETA KUDEAKETA



TXOSTENAREN EGITURA

Txostena lau ataletan egituratuta dago, ardatz estrategiko bakoitzeko bat, eta ardatz estrategiko bakoitzak zutabe estrategikoak ditu.

AC AURRERA

EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

→ 1.2. OINARRI-FUTBOLETIK TALENTUAREN IDENTIFIKAZIOA, KAPTAZIOA ETA FIDELIZAZIOA INDARTZEA

EKINTZA

Ekintza estrategiko bakoitzak helburu kualitatiboa du, lortutako funtsezko emaitzen bidez kuantifikatzen eta neurtzen dena.

HELBURUA

FUNTSEZKO EMAITZA

ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA, DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

ERRENDIMENDU GORENEKO ANTOLAKETA, KULTURA ETA KUDEAKETA



LABURPEN-FITXA

Orrialde bakoitzaren barruan laburbilduta dago helburu bakoitzaren betetze-maila eta 17 zutabe estrategikoetako bakoitzetik lortutako funtsezko emaitzak.

HELBURUEN BETETZE MAILA/AURRERAPENA 2025eko ekainaren 30ean, 2025eko ekainaren 30era arte definitutakoekin alderatuta (24/25 denboraldiaren amaiera):

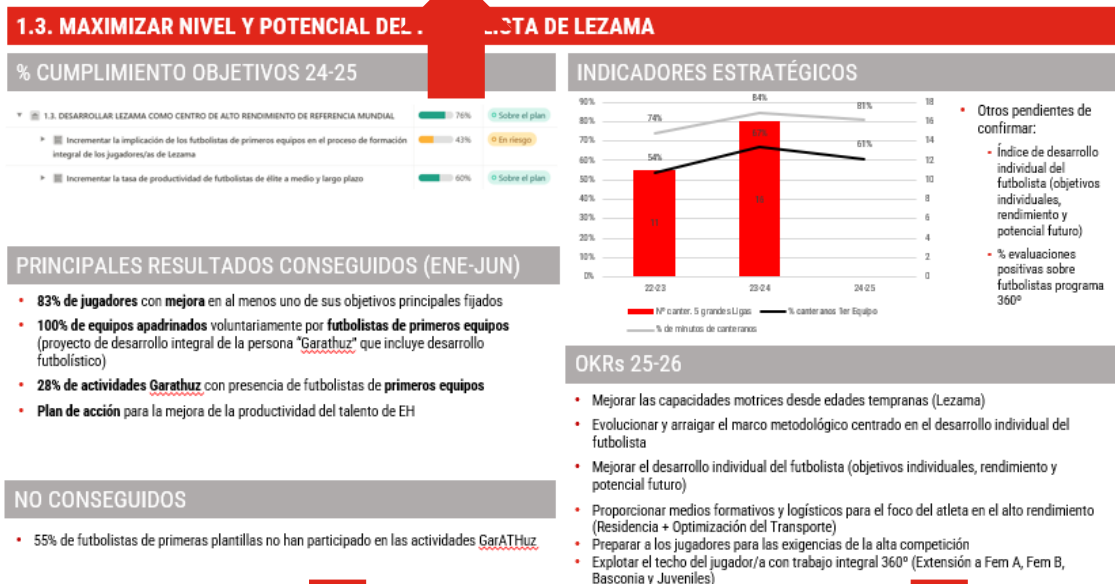
EGITURA

Zutabe estrategikoa

- Helburu estrategikoak (OKRak)

ALDIAN LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK

- Helburu estrategiko (OKR) bakoitzaren barruan aldian lortutako emaitza nagusiak



LORTU GABEA

- Lortu gabeko emaitza nagusiak

HURRENGO HELBURUAK

- Datorren denboraldirako proposatutako OKRak

Lortua: %70 eta %100 artean eta bukatutzat ematen da

Plana betetzen: planaren arabera da eta hurrengo aldian jarraituko du

Partzialki lortua: %40 eta %70 artean eta bukatutzat ematen da

Arriskuan: planarekiko atzeratuta eta hurrengo aldian jarraitzen du

Lortu gabe: %40 baino gutxiago, eta amaitutzat eman da

Atzeratua: planarekiko atzeratua eta hurrengo aldian jarraitzen du

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK

- Denboraldi bakoitzean neurtzen eta aztertzen ditugun adierazleak, OKRak AC Aurrera ekintza planean duten benetako eragina ebaluatzeko

ZER ADIERAZTEN DUTE EHUNEKOEK ETA KOLOREEK?

- **Portzentajeak:**

- 2025eko ekainaren 30era arteko helburuen **betetze-maila edo aurrerapena** adierazten dute (24-25 denboraldiaren amaiera).
- Denboraldi hasieran, Klubak, Zuzendaritza-Batzordearekin batera, **denboraldiaren helburu eta funtsezko emaitzak** zehazten ditu. Hiru hilean behin, helburu horiek lehentasunen arabera doitu daitezke, eta helburu berriak edo funtsezko emaitza berriak ager daitezke. Horregatik, gerta liteke denboraldi amaieran denboraldi erdian baino ehuneko txikiagoak egotea.

- **Koloreak:**

- Denboraldi amaieran helburua betetzea edo haren aurrerapen maila adierazten dute.
- Athletic Cluben **jomuga-eszenatoki batean** lan egitea erabaki dugu, hau da, planteatutako helburuak Klubarentzat erronka dira, aurrekontua gainditzera bideratuta daude eta kasu askotan kanpoko faktoreen menpe daude eta ziurgabetasun handia dute. Beraz, **%70etik gorako ehunekoak arrakastatsutzat** jotzen dira
- **Oro har, salbuespenak salbuespen, irizpide hauek erabili dira:**
 - **Lortua:** %70 eta %100 artean eta bukatutzat ematen da
 - **Plana betetzen:** planaren arabera da eta hurrengo aldian jarraituko du
 - **Partzialki lortua:** %40 eta %70 artean eta bukatutzat ematen da
 - **Arriskuan:** planarekiko atzeratuta eta hurrengo aldian jarraitzen du
 - **Lortu gabea:** %40 baino gutxiago, eta amaitutzat eman da
 - **Atzeratua:** planarekiko atzeratua eta hurrengo aldian jarraitzen du

HITZAURREA

EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA, DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

ERRENDIMENDU GORENEKO ANTOLAKETA, KULTURA ETA KUDEAKETA



EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

▼   1. EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO	82%	Sobre el plan
▶  1.1. DEFINIR Y EJECUTAR ESTRATEGIA DEPORTIVA INTEGRAL PARA EL MASCULINO Y FEMENINO	98%	Conseguido!
▶  1.2 REFORZAR LA IDENTIFICACIÓN Y CAPTACIÓN DEL TALENTO	91%	Sobre el plan
▶  1.3. DESARROLLAR LEZAMA COMO CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DE REFERENCIA MUNDIAL	76%	Sobre el plan
▶  1.4. DISPONER DE LA MEJOR PLANTILLA AJUSTADA A MERCADO	81%	Sobre el plan
▶  1.5 MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA, TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO	63%	En riesgo
▶  1.6 REFORZAR EL PROYECTO DEPORTIVO DE FÚTBOL FEMENINO	71%	Sobre el plan
▼  24-25: LOGRAR LOS ÉXITOS DEPORTIVOS PARA 24-25	76%	Parcialmente conseguido
•  Copa Reina: No eliminados por equipo no Top5	1%	No conseguido
•  Copa Rey: No eliminados por equipo no Top5	20%	No conseguido
•  Liga EA Sports: Clasificación competición europea	100%	Conseguido!
•  Liga F: Top 5	100%	Conseguido!
•  UEL: Cuartos de final. 10-12 partidos garantizados	100%	Conseguido!



1.1. GIZONEZKOEN ETA EMAKUMEZKOEN KIROL ESTRATEGIA INTEGRALA DEFINITZEA ETA GAUZATZEA

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

▼  1.1. DEFINIR Y EJECUTAR ESTRATEGIA DEPORTIVA INTEGRAL PARA EL MASCULINO Y FEMENINO	98%	● Conseguido!
▼  Lograr la excelencia en el desarrollo de los cuerpos técnicos individual y como grupo de t...	100%	● Conseguido!
•  100% de establecimiento de planes de acción de los técnicos	100%	● Conseguido!
•  100% de grupos de trabajo con OKRs (basados en la jornada de final de temporada)	100%	● Conseguido!
•  Cumplimiento del 75% de OKRs de grupos de trabajo	100%	● Conseguido!
▼  Lograr la excelencia en el desarrollo individual de los/as jugadores/as de Lezama (desde ...	100%	● Conseguido!
▶  75% de cumplimiento de objetivos de los jugadores	100%	● Conseguido!

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URTARRILA-EKAINA)

- Futbolari bakoitzaren ebaluazio-sistema zehaztu da (kanpokoa eta autoebaluazioa)
- Lantaldeen %100 OKRekin
- OKRen betetze-maila %75



1.2. OINARRI-FUTBOLETIK TALENTUAREN IDENTIFIKAZIOA, KAPTAZIOA ETA FIDELIZAZIOA INDARTZEA

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

1.2 REFORZAR LA IDENTIFICACIÓN Y CAPTACIÓN DEL TALENTO	91%	Sobre el plan
▶ Garantizar recursos de nivel en la línea de sucesión por cada demarcación con jugadores catalogados internamente como proyectos de fútbol profesional	86%	Sobre el plan
▶ 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	79%	Sobre el plan
▶ Unificar criterios de formación de las Athletic Eskolak	98%	Sobre el plan

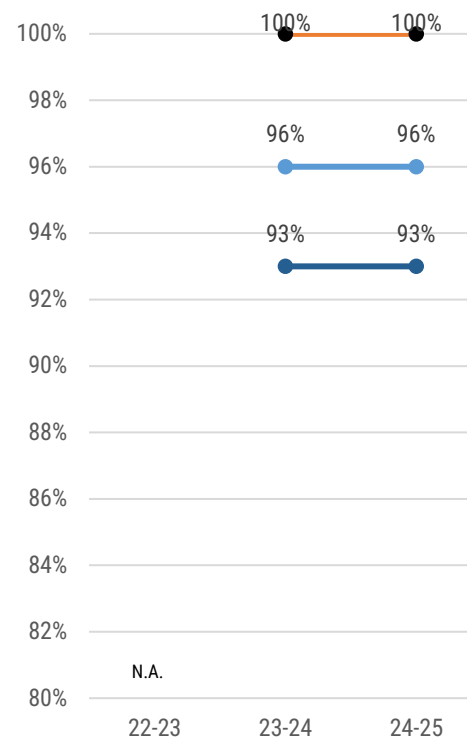
LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URTARRILA-EKAINA)

- **Epe luzerako lehen Taldearen ondorengotza lerroak bermatzea – % 64ko lorpena**
 - %96ko arrakasta eskainitako jokalariek sartzean (28tik 27)
 - %96ko arrakasta proiektu jokalarien berritze edo kontratu berrietan (25etik 24).
- **Iparraldean hitzartutako 4klubetatik 11ra handitzea (1.500 fitxatik 4.000ra)**
- **%100eko aurrerapena ereduaren ezarpenean Gipuzkoan, Araban, Nafarroan eta Iparraldean**

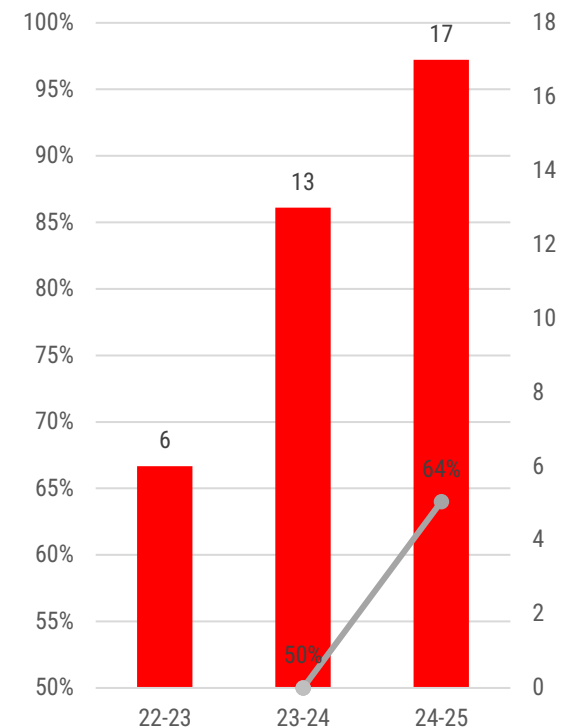
LORTU GABEA

- Ez aplikagarria

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK



- % Éxito Salto 2ª Fase
- % Éxito Renovación
- % Éxito Scouting Bizkaia
- % Éxito Scouting Fuera de Bizkaia



- Nº de internacionales en AC
- % posiciones cubiertas a largo plazo

1.3. LEZAMAKO FUTBOLARIAREN MAILA ETA POTENTZIALA MAXIMIZATZEA

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

▼ 1.3. DESARROLLAR LEZAMA COMO CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DE REFERENCIA MUNDIAL	76%	Sobre el plan
► Incrementar la implicación de los futbolistas de primeros equipos en el proceso de formación integral de los jugadores/as de Lezama	43%	En riesgo
► Incrementar la tasa de productividad de futbolistas de élite a medio y largo plazo	60%	Sobre el plan

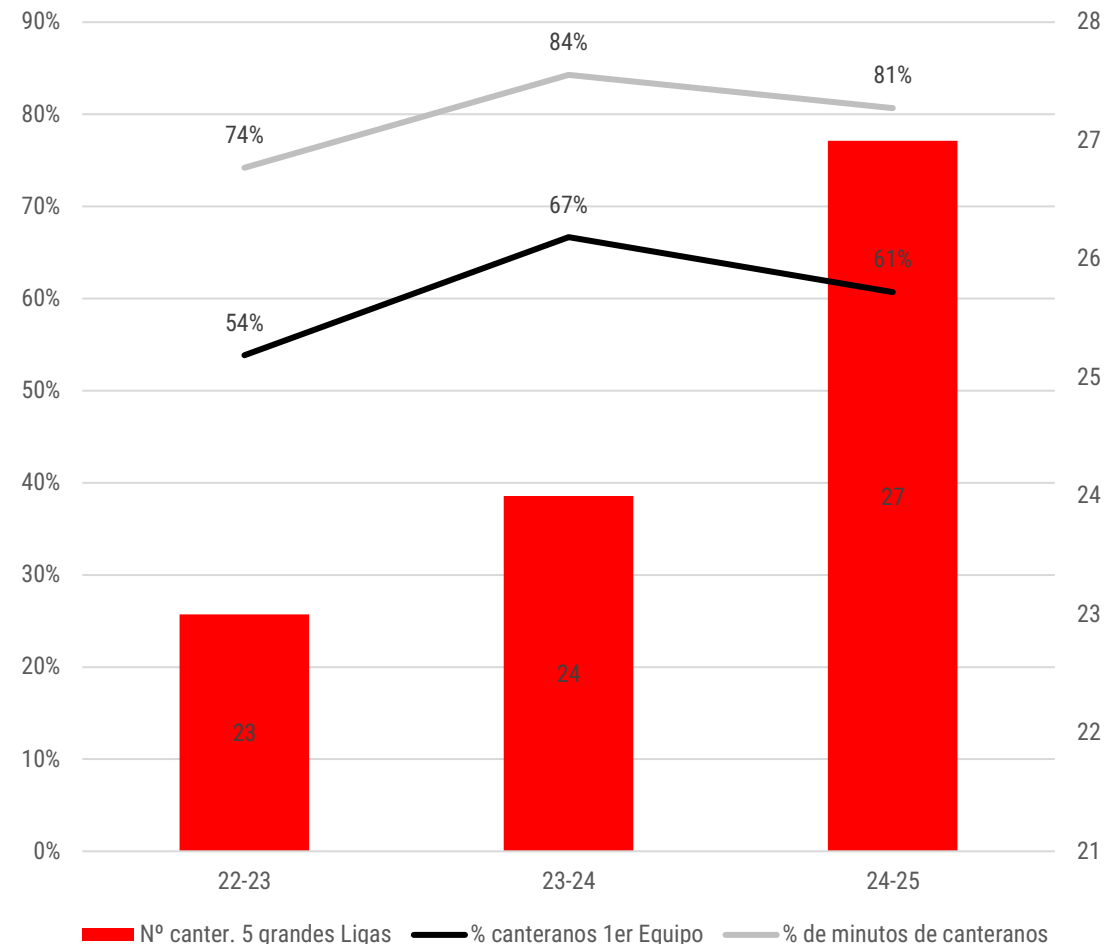
LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URTARRILA-EKAINA)

- Ezarritako helburu nagusietako bat gutxienez **hobetu** duten **jokalarien %83**
- **Lehen taldeetako futbolariak** borondatez **babestutako taldeen %100** ("Garathuz" pertsonaren garapen integraleko proiektua, futbolaren garapena barne)
- **Garathuz jardueren %28 lehen taldeetako** futbolarien presentziarekin
- EHren talentuaren produktibitatea hobetzeko **ekintza plana**

LORTU GABEA

- Lehen plantilletako futbolarien %55ek ez dute parte hartu GarATHuz jardueretan

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK



1.4. MERKATURA EGOKITUTAKO PLANTILLARIK ONENA IZATEA (GIZONEZKOAK)

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

Klubak esparru horren barruan lantzen duen estrategia eta ekintza plana erabat isilpekoa da. Beraz, eta gainerako zutabe estrategikoetan ez bezala, honetan ez dira helburu estrategikoak azaltzen, baizik eta merkaturako balioari, berritzei, kontratazioei eta lagapenei dagokienez lortutako emaitza nagusiak soilik aipatzen dira, dagoeneko publikoak baitira.

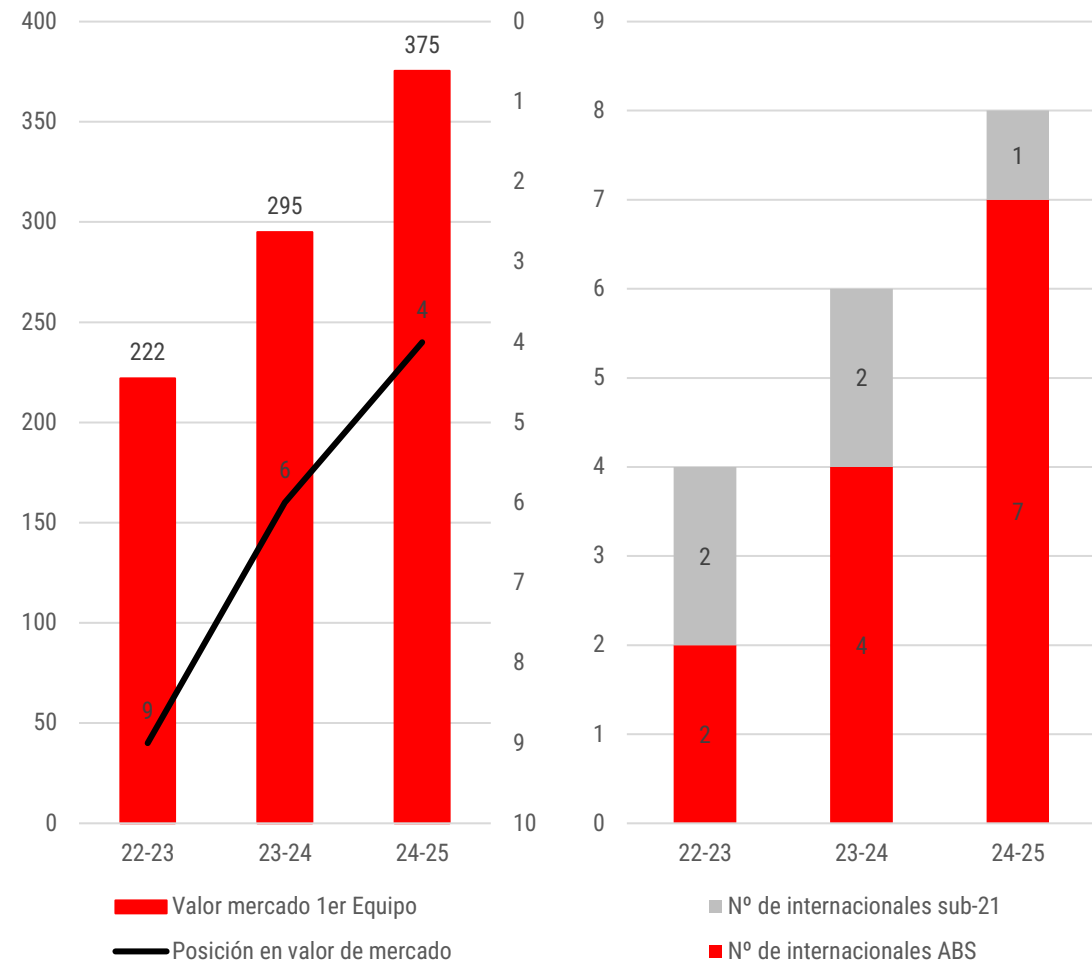
LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URTARRILA-EKAINA)

- **Merkaturako balioa** (Transfermarkt) **+% 27** handitzea, 295m €-koa 23/24an, eta 375m €-koa 24/25ean (metatua +153m €-koa 22/23tik, +%69)
- **LaLiga**ko **laugarrena** balio absolutuan (+34m €5^o-arekiko) eta futbolari bakoitzeko batez besteko balioan
- **Hirugarrena** merkatu-balioaren **hazkundean** (+% 21)
- **5 kontratuen berritzea**: Ernesto Valverde, Iñigo Ruiz de Galarreta, Iñigo Lekue, Mikel Jauregizar eta Nico Williams
- Bilbao Athleticetik **debutari bat**: Endika Bujan
- **2 fitxaketa**: Maroan Sannadi eta Robert Navarro

LORTU GABEA

- Ez aplikagarria

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK



1.5. ERRENDIMENDUA ETA LEHIAKORTASUNA MAXIMIZATZEA MAILA GUZTIETAN ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIA APLIKATUZ

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

1.5 MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA, TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO

63%

En riesgo

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

86%

Sobre el plan

▶ Mejorar los indicadores de rendimiento individual y colectivo

75%

Sobre el plan

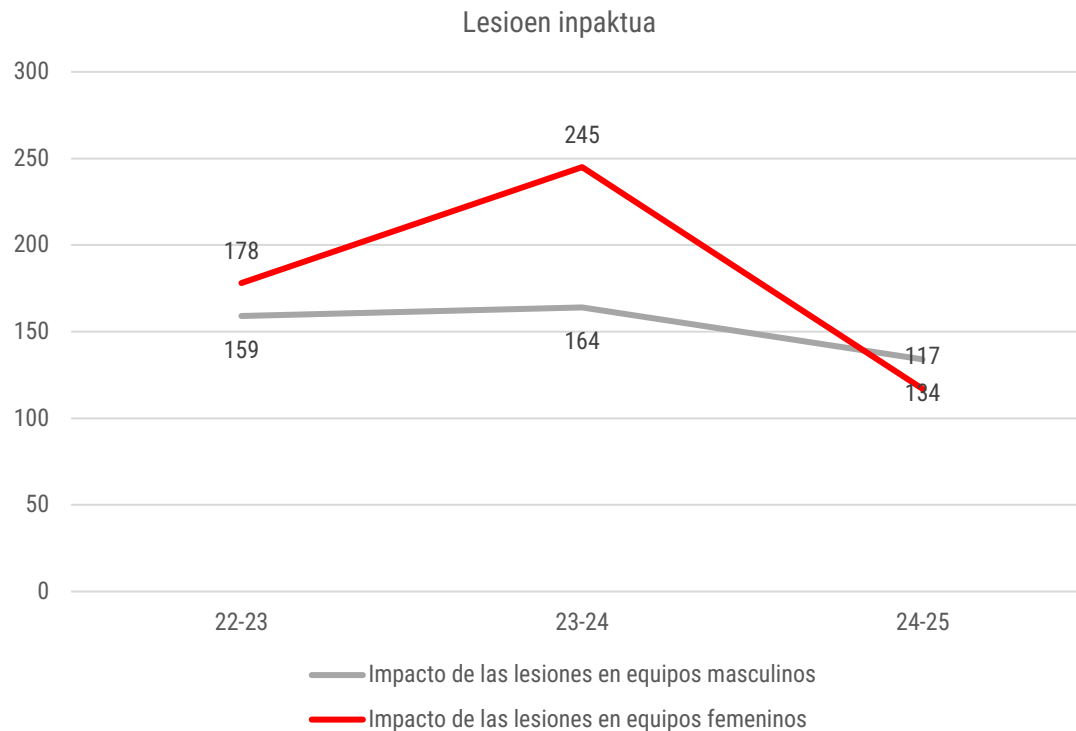
LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URTARRILA-EKAINA)

- 132 esku-hartze egin dira
- Ebaluazio positiboen %81 (27tik 22)
- Errendimendu-parametro hobetuen %70

LORTU GABEA

- Errendimendu-programa indibidualizatua eta emakumeentzako proben egutegiak eta protokoloak A emakumezkoen taldeari aplikatzea

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK



- Eraikitze bidean:
 - Errendimendu-parametro hobetuen %

1.6. EMAKUMEZKOEN FUTBOLAREN KIROL PROIEKTUA INDARTZEA

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

▼ 1.6 REFORZAR EL PROYECTO DEPORTIVO DE FÚTBOL FEMENINO

71%

Sobre el plan

► Aumentar nivel y competitividad del futbol femenino

74%

Sobre el plan

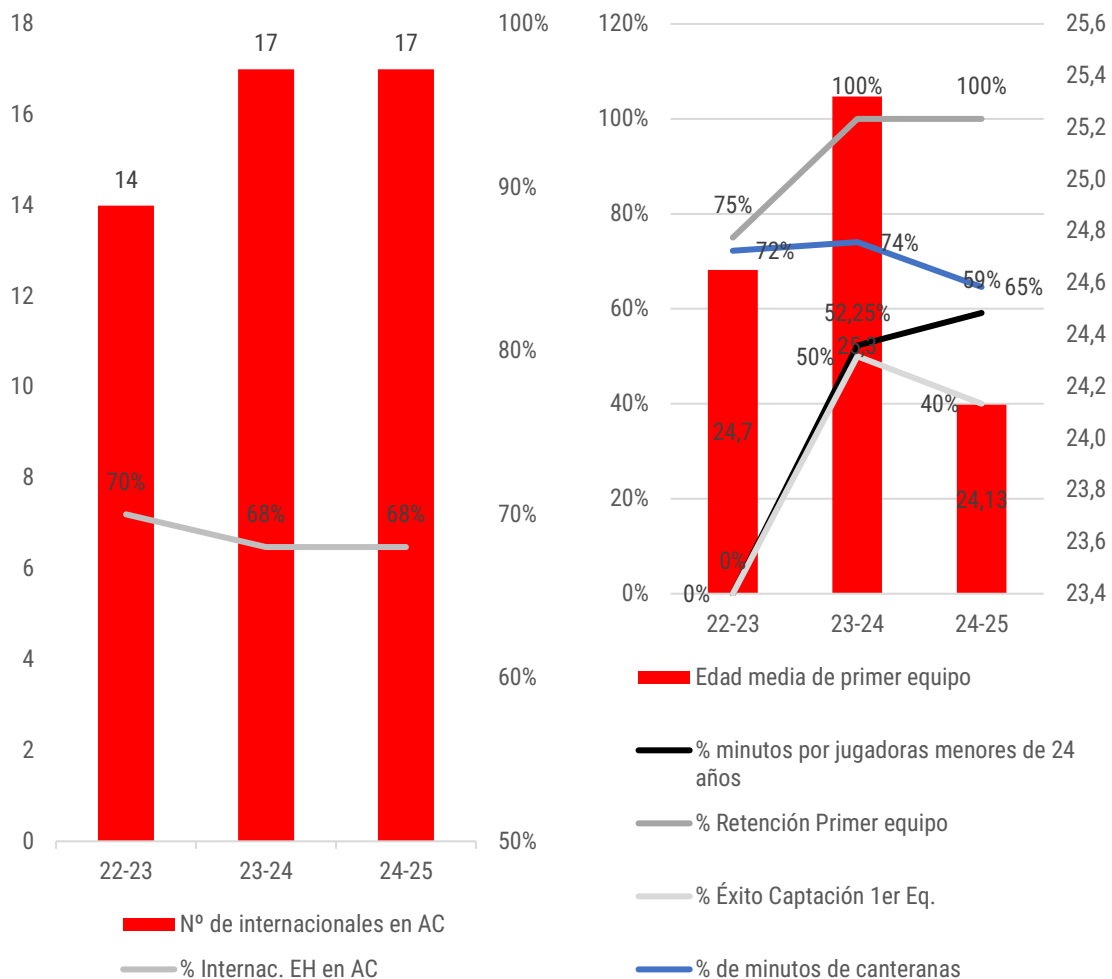
LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URTARRILA-EKAINA)

- 4. postuan eta 51 punturekin sailkatuta (sailkapen onena 17/18tik, eta 23/24an baino 2 puntu gutxiago).
- 3 berritze: Bibiane Schulze, Maite Zubietta, Eider Arana
- 2 debutari: Itsaso Miranda eta Laida Balerdi
- Epe luzerako lehen taldeko ondorengotza lerroak bermatzea – % 75
- Emakumezkoen futbolari buruz egindako hausnarketa estrategikoa
- Benjamin aurreko hastapeneko 2 eskola

LORTU GABEAK

- Beheragoko mailako talde batek kopatik kanporatu zuen
- 360° programaren aplikazioa emakumezkoen A taldean
- Emakumezkoen futboleko ekintza plana (%80an, abuztuan amaitzea aurreikusita dago)

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK



HITZAURREA

EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA, DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

ERRENDIMENDU GORENEKO ANTOLAKETA, KULTURA ETA KUDEAKETA



ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

▼   2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE	70%	○ Sobre el plan
▶  2.1. INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA MASA SOCIAL	74%	○ Sobre el plan
▶  2.2. GANAR EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL MODELO DE GOBERNANZA	80%	○ Sobre el plan
▶  2.3. AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD (PROYECTAR NUESTROS VALORES EN NUESTRO TERRITORIO)	61%	○ En riesgo
▶  2.4. INCREMENTAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO ATHLETIC (PROYECTAR NUESTROS VALORES EN EL MUNDO)	31%	○ En riesgo



2.1. BAZKIDEEN GOGOBETETZEA, KIDE IZATEAREN SENTIMENDUA ETA PARTE-HARTZEA AREAGOTZEA

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

▼  2.1. INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA MASA SOCIAL	74%	Sobre el plan
▶  Alcanzar la excelencia en la atención del Club	91%	Sobre el plan
▶  Definir las políticas de reparto de localidades de acuerdo al modelo de club deseado	86%	Sobre el plan
▶  Desarrollar proceso de referendum y elecciones digital y presencial	60%	En riesgo
▶  Fortalecer el sentimiento de pertenencia y conexión con el Athletic Club en Iparralde y Llodio, Bergara/Arratsate, Tolosaldea, Ipar Nafarroa.	83%	Sobre el plan
▶  Implantar el nuevo Txoko de Peñas, desde el que se gestionen todas las acciones entre Club, Peñas y Peñistas.	73%	Sobre el plan

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URTARRILA-EKAINA)

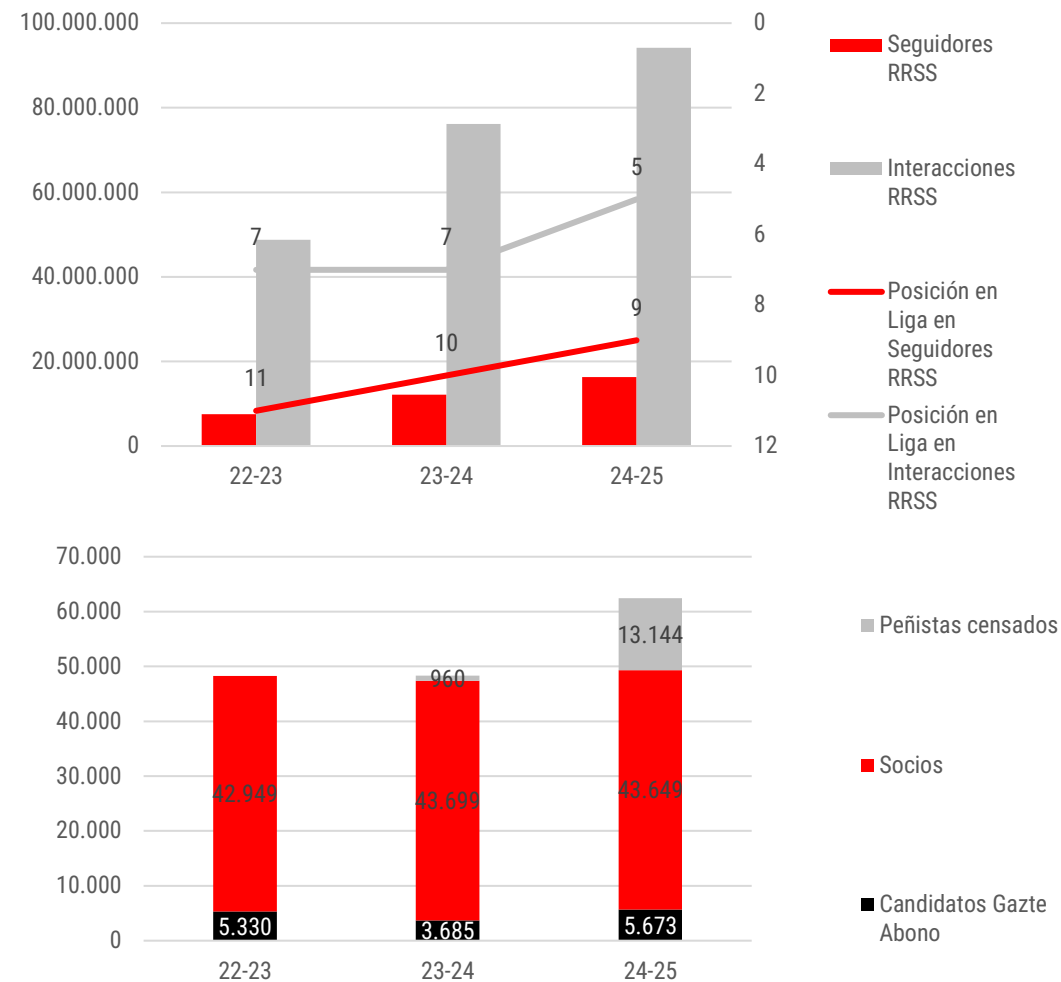
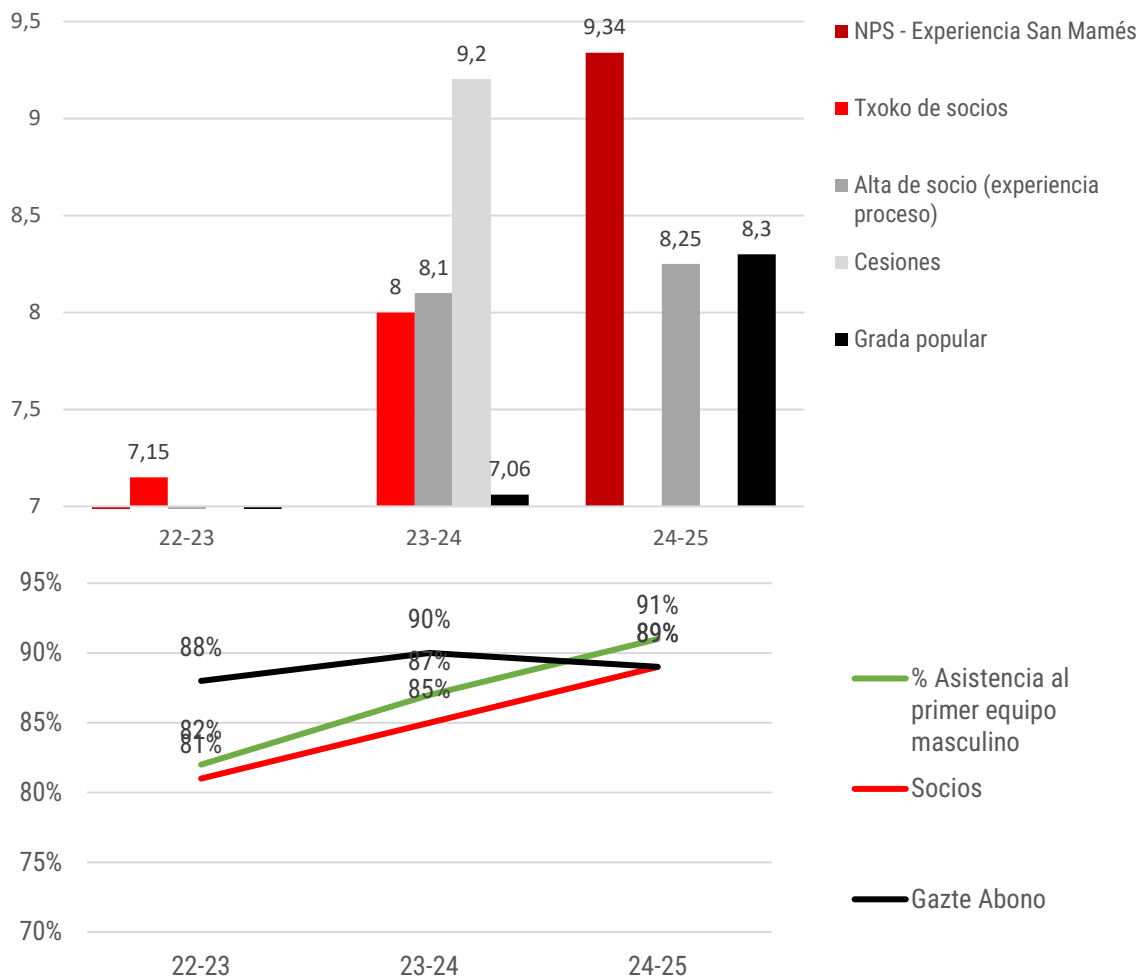
- San Mameseko batez besteko bertaratzea 48.459koa (+%4 23/24rekiko, 2.291 gehiago).
- San Mameseko futbol partida batean inoizko bertaratze kopururik onena: 52.114
- 6.000 bazkide baino gehiago itxaron-zerrendan.
- Email marketineko intzidentzien %95eko murrizketa
- Bazkideentzako Herri Harmailan sartzeko aukera berria
- Oscar de Marcosen agurra Athleticzaleekin San Mamesen eta langile guztiekin Lezaman, pertenezia-zentzua sendotuz
- III. Euskal Non League Day, LaLiga Genuine Azken Fasea, Athletic Martxa

LORTU GABEAK

- Omnikanalitatea (aurrez aurre, telefonoz, webgunean eta WhatsAppen): uztailean amaitzea aurreikusi da
- Club Athleticen arreta prozedura definitzea eta ezartzea
- Klubaren arreta estiloa definitzea eta ezartzea
- Peñen eta peñazaleen txoko berria (eremu pribatu digitala): uztailean amaitzea aurreikusi da

2.1. BAZKIDEEN GOGOBETETZEA, KIDE IZATEAREN SENTIMENDUA ETA PARTE-HARTZEA AREAGOTZEA

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK



2.2. GOBERNANTZA-EREDUAN ERAGINKORTASUNA ETA ERANTZUKIZUNA IRABAZTEA

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

▼  2.2. GANAR EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL MODELO DE GOBERNANZA	80%	Sobre el plan
▶  Athleticen barruan euskararen erabilera normalizatzea	47%	En riesgo
▶  Hacer realidad los requisitos de los nuevos estatutos	94%	Sobre el plan
▶  Kanpora begira Athletic hizkuntza kudeaketan erakunde eredugarri izatea	58%	En riesgo

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URTARRILA-EKAINA)

- Athletic Club eta Fundazioko Hizkuntza Politika onartu
- 100% lantalde batean bilerak euskara erabilera areagotu
- 50% Mintzasaioetako izen ematean igo abendurako eta egonkortu kopuruak. San Mames 8 parte hartzaile, Ibaiganen 10 eta Lezaman 12
- 60% Harrobiko talde bakoitzak Garathuzen esperientzia bat gutxienez euskarari lotutakoa izatea

LORTU GABEAK

- Euskara 0 dakiten 10 pertsonen euskararen ulermen minimoa eskuratzea
- Harrobiko jokalarien talde guztiek hilabetearen entrenamendu bat euskaraz egitea





2.3. GIZARTEAN PRESENTZIA ETA ERAGIN ERALDATZAILEA HANDITZEA

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

2.3. AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD (PROYECTAR NUESTROS VALORES EN NUESTRO TERRITORIO)	61%	En riesgo
Construir relaciones institucionales en torno a líneas estratégicas comunes	60%	En riesgo
Hacer del Museo el centro de referencia de la historia del Athletic	35%	Sobre el plan
Incrementar la vinculación de aficionados con el proyecto social	82%	Sobre el plan
Transformar la manera en la que llegamos a los diferentes COLECTIVOS	61%	En riesgo
Trasladar el valor del proyecto social a la sociedad	63%	En riesgo

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URTARRILA-EKAINA)

- Elkartean proiektuen kalitatea handitzea (baldintzen %90 betetze maila)
- Garathuz-en 82 jarduera; gizonezkoen 14 jokalaria eta emakumezkoen 6
- Ikastetxeekin jarduera-planaren %72 (Makatza, Irakur Leon, Thinking Football, AC Inspira eta irakurketa-klubak)

LORTU GABEAK

- Athleticen historiaren erreferentzia zentro gisa Museoaren kontzientziazio kanpaina
- 20 ikastola gehiago Museoan

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK

	22/23	23/24	24/25
Hezkuntza-plana duten ikastetxeetara egindako bisiten kopurua			41
Lagundutako pertsonen kopurua, partida bakoitzeko			98
FAC web orriko erabiltzaile kopurua/hilean		4.009	3.017
"Kirolekoak ez diren" erabiltzaileen PAID bidezko erabiltzaile-kopurua			1.625.124
Proiektuak finantzatzeko diru-sarrerak			20.000
SROI (Social Return On Investment)			



2.4. ATHLETIC EREDUAREN NAZIOARTEKO PROIEKZIOA HANDITZEA

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

▼  2.4. INCREMENTAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO ATHLETIC (PROYECTAR NUESTROS VALORES EN EL MUNDO)	31%	En riesgo
▼  Aprovechar la competición europea para proyectar nuestra imagen como club y nuestros valores	0%	Sin empezar

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URTARRILA-EKAINA)

- Euskal Herriaren eta Britainiaren arteko lotura kulturalak nabarmentzeko besokoa eta Athletic Clubek mundu mailan euskara eta euskal kultura sustatzeko duen konpromisoaren ikur gisa
- Futbol ez-profesionaleko 6 klub ingelesek bat egin zuten Athletic Clubekin Non-League Day ospatzeko, besteak beste, BBC News eta DAZN Ingalaterrako komunikabideetan agertutako nazioarteko arreta mediatikoa jaso duen lankidetzak.

LORTU GABEA

- Europa Leagueko taldeko taldeekin urteko ekintza-programa gauzatzea eta balioak partekatzea



HITZAURREA

EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA, DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

ERRENDIMENDU GORENEKO ANTOLAKETA, KULTURA ETA KUDEAKETA



3. JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA, DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

▼  3. SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON EL FOCO EN INGRESOS	73%	Sobre el plan
▶  3.1. MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES	68%	En riesgo
▶  3.2. GENERAR INGRESOS POR NUEVOS NEGOCIOS	70%	Sobre el plan
▶  3.3. INCREMENTAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA	82%	Sobre el plan

Merkataritza diru-sarreraren gehikuntza*
(24-25 denboraldian, 23-24 denboraldiaren itxierarekin alderatuta)

+13 milioi €

33,2 m € metatua 3 denboralditan, 21/22 denboraldiko 17,8 m €-tik 24/25eko 51 m €-etara



* Ikuskatu gabeko atariko gutxi gorabeherako zifrak. Proiektzio horietan ez da sartzen kirol-lehiaketengatiko saririk, bazkideengatiko diru-sarrerarik, emankizun-eskubiderik, ezta transferentziengatiko diru-sarrerarik eta aparteko sarrerarik ere.

3.1. DAUDEN MERKATARITZA DIRU-SARRERAK MAXIMIZATZEA – SAN MAMES

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

3.1.1 SAN MAMÉS

▶  Dar un salto en el nº de visitantes del Museo

76% Sobre el plan

▶  Maximizar ingreso neto de grandes eventos

67% Conseguido!

▶  Maximizar ingreso neto de palcos y butacas VIP

0% Atrasado

100% Sobre el plan

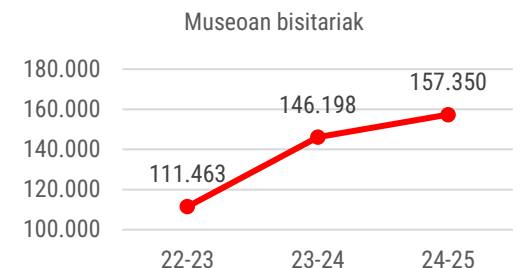
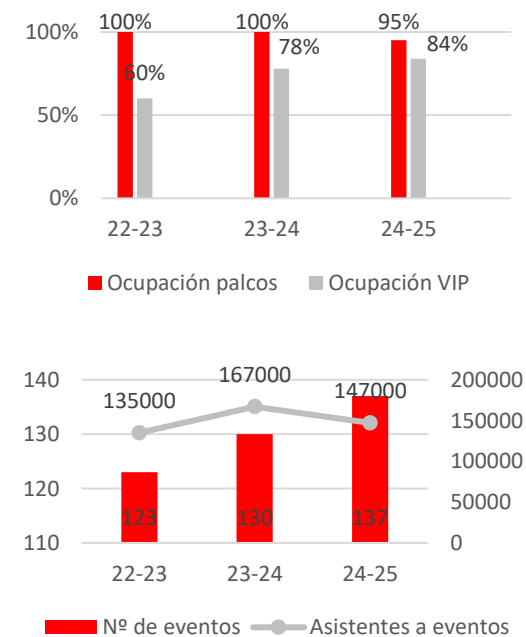
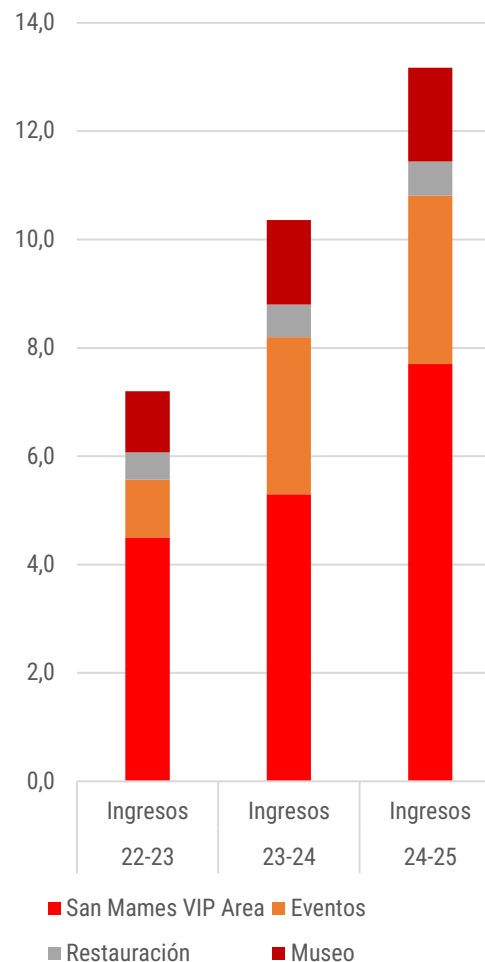
LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URTARRILA-EKAINA)

- Museoa: 1,7m €ko diru-sarrerak (157.350 bisitari eta batez besteko tiketa 11,04 €) vs. lazko 1,5m €
- EBITDAren 357k € lortzea produktu eta zerbitzu berriengatik: Players VIP Zone, Executive Club, Presidentearen Palkoa, Skybox, 222. blokea eta Palkoen eta besaulkien lagapena (vs 280k €-ko helburua)
- FIFA World Cup 2030erako estadio-shortlist-ean sartzea

LORTU GABEAK

- Klubeko eta turismoko beste zerbitzu batzuekin VIP paketeak berrikustea eta merkaturatzea
- Ekitaldi handiak ziurtatzeko lan-eredua ezartzea

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK



3.1. DAUDEN MERKATARITZA DIRU-SARRERAK MAXIMIZATZEA – BABESLETZAK

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

3.1.2 PATROCINIOS

►  Maximizar ingresos por patrocinios

 61%

○ En riesgo

►  Mejorar la fidelización de patrocinadores actuales

 45%

○ En riesgo

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URTARRILA-EKAINA)

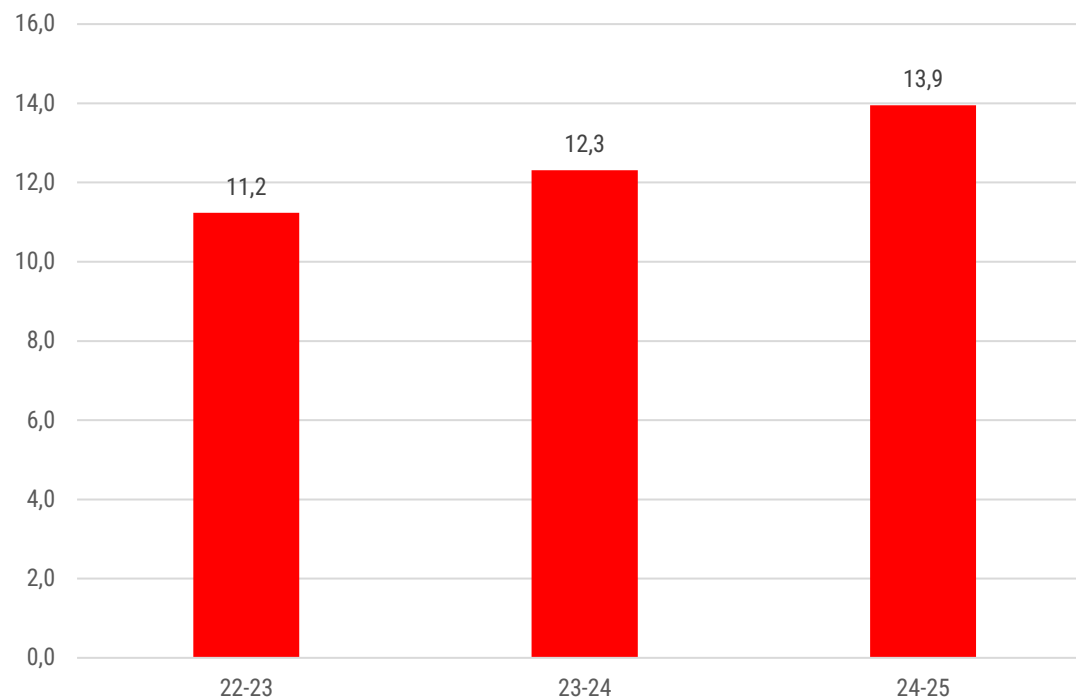
- Babesletza-balioa handitzea 3 babeslerekin
- Emakumeentzako babesle nagusiaren sinadura
- Babesle berriak sinatzea HBO Max, Suit Deluxe, Glorioso, Feeberse, Pernod Ricard-ekin
- Aktibazio-ehunekoaren neurketa eta jarraipena

LORTU GABEAK

- Entrenamenduko kamisetarako babeslea

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK

Babesletzagatiko diru-sarrerak
(sponsor teknikorik gabe)



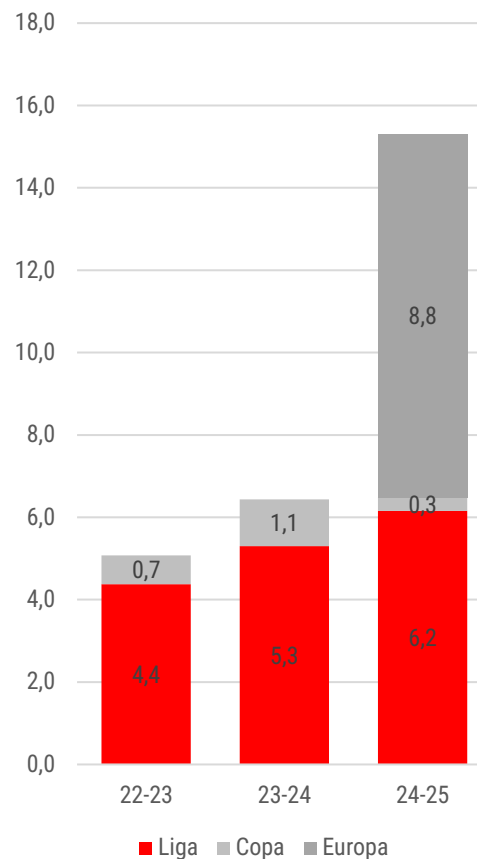
3.1. DAUDEN MERKATARITZA DIRU-SARRERAK MAXIMIZATZEA – TICKETING

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

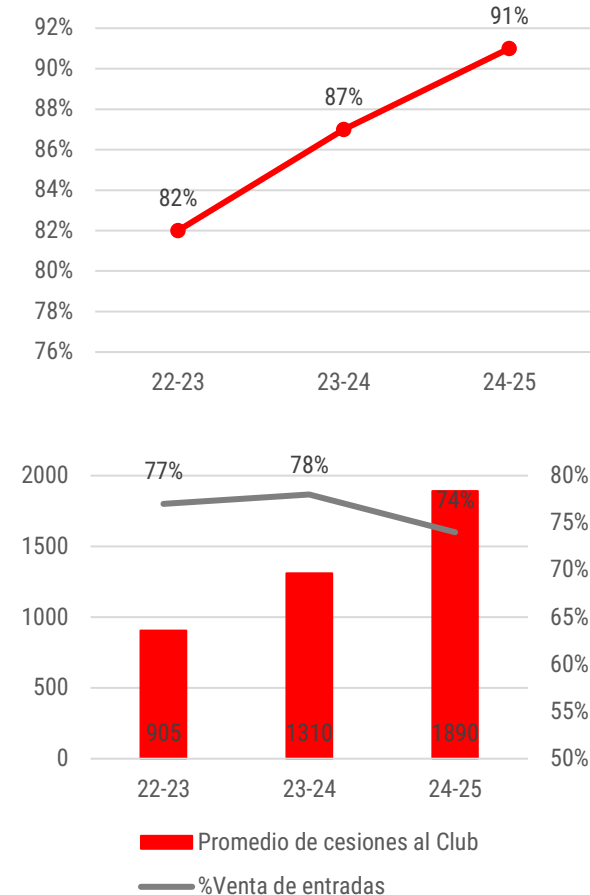
3.1.3 TICKETING	79%	Sobre el plan
Disponer del nuevo modelo de cambio de localidad "optimizado"	100%	Conseguido!
Maximizar ingreso neto de ticketing	83%	Sobre el plan
Reducir desequilibrios entre cuotas de socios y condiciones de visibilidad de la ubicación	33%	No conseguido

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK

Ticketing diru-sarrerak*



Batez besteko bertaratzea (Ligan)



LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URTARRILA-EKAINA)

- + % 14ko igoera sarreren prezioan, taulak berrikusita, tauletan maila berriak gehituta eta kudeaketa-gastuak berrikusita
- Aurreko denboraldiarekin alderatuta, +%44 gehitu dira klubari egindako lagapenak

LORTU GABEAK

- Txartelak lagatzeko eredu berria
- Bazkide-kuoten eredu berria

3.1. DAUDEN MERKATARITZA DIRU-SARRERAK MAXIMIZATZEA – CLUB ATHLETIC

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

3.1.4 CLUB ATHLETIC

► Captar y fidelizar a nuestros fans por todo el mundo

68%

En riesgo

44%

En riesgo

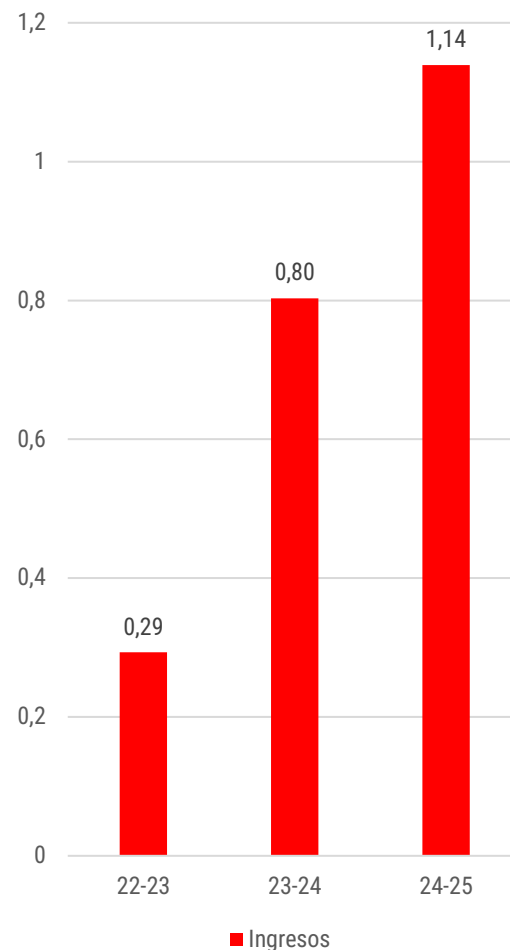
LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URTARRILA-EKAINA)

- Club Athletic Premium abiaraztea +3.900 erabiltzailerekin
- Athleticzale txartela abiaraztea +27.800 erabiltzailerekin
- Oinarrizko lehen funtzionalitate digitalak sartzea (Club Athletic Play)
- Ordainketetan erroreak kudeatzeko automatizazioa

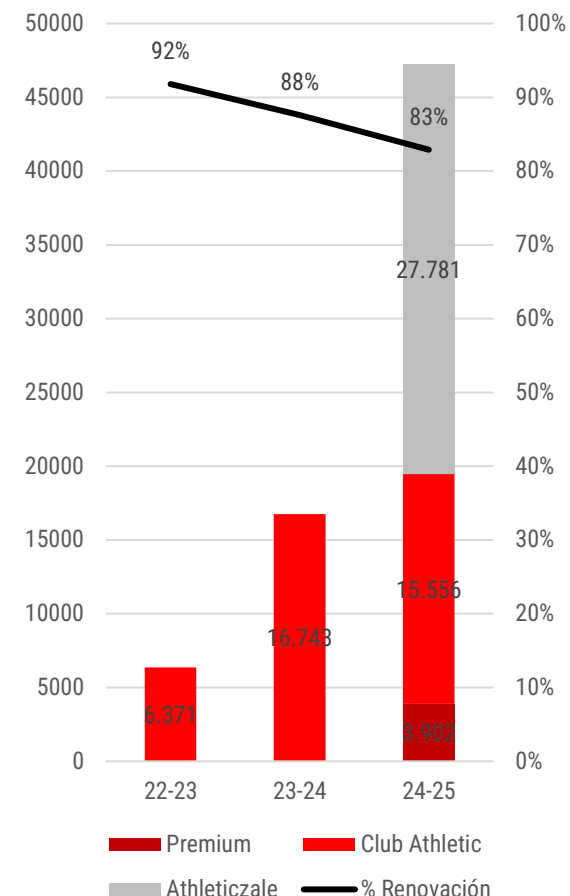
LORTU GABEAK

- Publiko digital soilarentzat balio erakargarria duen proposamena diseinatzea
- 100k Athleticzale sartzea SSOn inplementazioarekin
- Naming/branding berrikuspena
- Kaptazioko workflows automatikoak abiaraztea (sarrerak, museoa, emakumezkoa, denda, app-a)

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK



Kideen kopurua eta berritze tasa



3.1. DAUDEN MERKATARITZA DIRU-SARRERAK MAXIMIZATZEA – RETAIL

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

3.1.5 RETAIL Y TEXTIL

	75%	Sobre el plan
▶  Elaborar y ejecutar plan de licencias	64%	En riesgo
▶  Mejorar el servicio y reputación de tiendas físicas y online	50%	En riesgo
▶  Reforzar la red de distribución externa de producto AC	80%	Sobre el plan

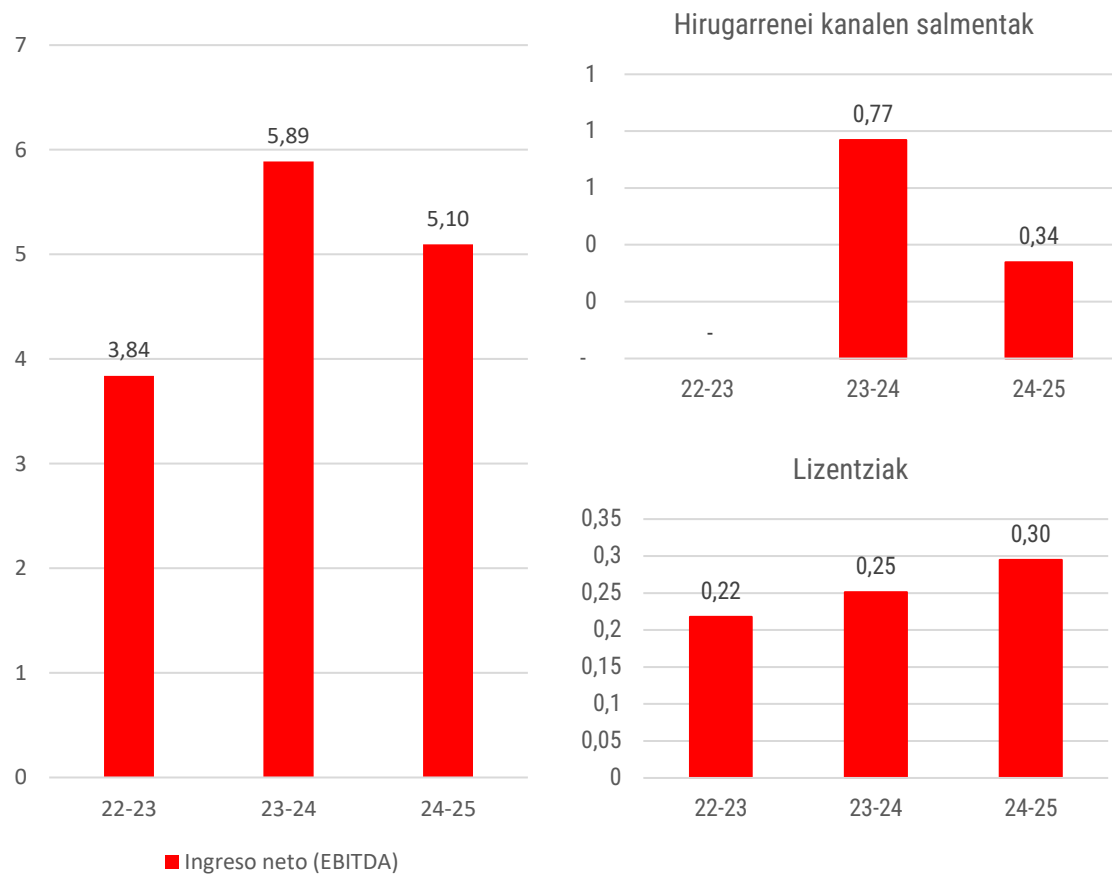
LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URTARRILA-EKAINA)

- Salmentak bizkortzeko merkataritza-egitura ezartzea
- 18 salmenta-puntu hirugarrenen kanaletan
- Produktu-estrategia berria ezartzea
- Klubera iristen diren bezeroen gorabeherak murriztea, 1.804tik 498ra

LORTU GABEAK

- Lizentzietan hazkunde-plana egitea
- Marketplaces gehigarriak sartzea salmenta-kanal gisa

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK



3.1. DAUDEN MERKATARITZA DIRU-SARRERAK MAXIMIZATZEA – MARKETIN

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

3.1.7. MARKETING	71%	Sobre el plan
▶ Acelerar la generación de negocio en canales digitales	90%	Sobre el plan
▶ Desarrollar el club internacionalmente	41%	Sobre el plan
▶ Mejorar el valor de marca	49%	En riesgo
▶ Monetizar a nuestros fans	93%	Sobre el plan

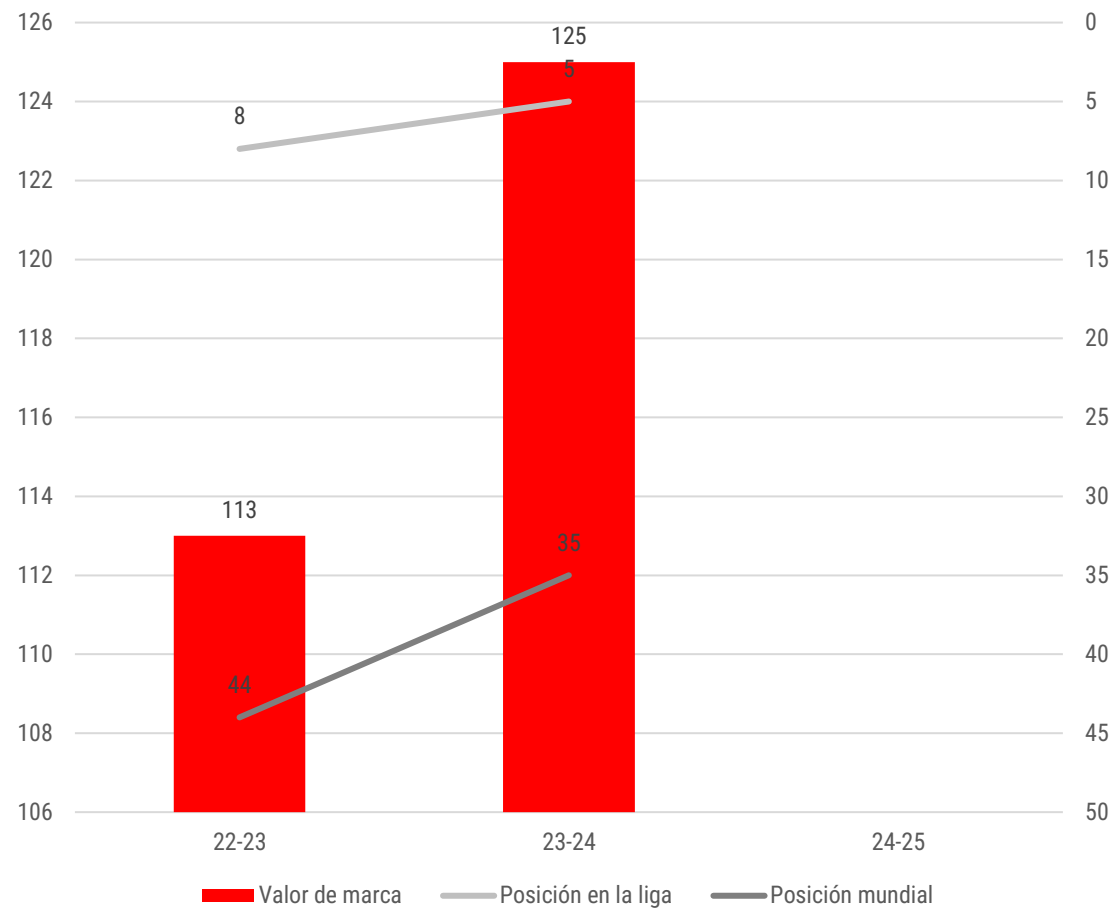
LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URTARRILA-EKAINA)

- Club Athletic eta San Mameseko SEO Planean hobekuntzak ezartzea
- Oinarrizko analitika digitaleko koadroak hedatzea
- +178k €fluxuen automatizazioagatik, bezero eta upgrade berriak erakartzeko
- Sartze-azterketa eta marka-balioa
- Brand Center diseinatzea eta edukiak eta marka-elementuak kategorizatzea

LORTU GABEAK

- Ekintza-plana garatzea push kanaletarako (e.g., app jakinarazpenak)
- Marka-estrategiaren garapena
- Erabiltzaile-esperientzia optimizatzea ticketing-eko online plataforman
- Youtube ekintza-plana ezartzea
- Merkatu pilotuetan nazioarteko hazkunderako ekintza-plana

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK



3.1. DAUDEN MERKATARITZA DIRU-SARRERAK MAXIMIZATZEA – EMAKUMEZKOEN FUTBOLA

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

▼  3.1.8 FÚTBOL FEMENINO

 50%

○ Sobre el plan

►  Acercarnos al equilibrio presupuestario por la vía del ingreso

 50%

○ Sobre el plan

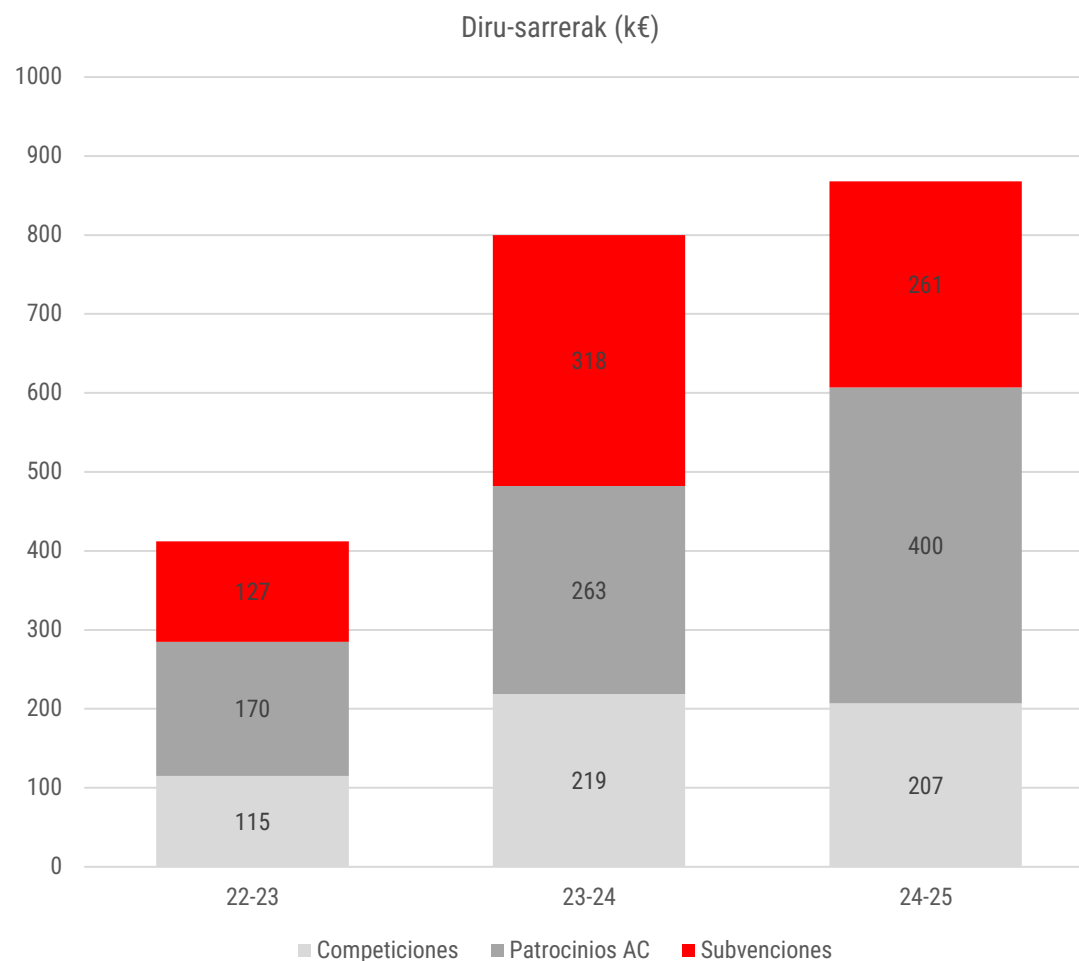
LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URTARRILA-EKAINA)

- Emakumezko taldearentzat babesle nagusia lortzea
- Benchmarking Liga F eta beste liga batzuk
- 4 partida San Mamesen
- Emakumezkoen futbolari buruzko hausnarketa estrategikoa

LORTU GABEAK

- Diru-sarreraren bidetik aurrekontu-oreka lortzea
- 25-28 ekintza-plana (%80an, abuztuan amaitzea aurreikusita)

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK



3.3. LEZAMAKO AKTIBOEKIN DIRU-SARRERAK LORTZEA

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

▼ 3.3. INCREMENTAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA	82%	Sobre el plan
▶ Aumentar el ingreso neto de AC Campus y AC Cup	100%	Sobre el plan
▶ Poner en marcha Lezama2030 - Fase 1 en nuevas instalaciones	80%	En riesgo

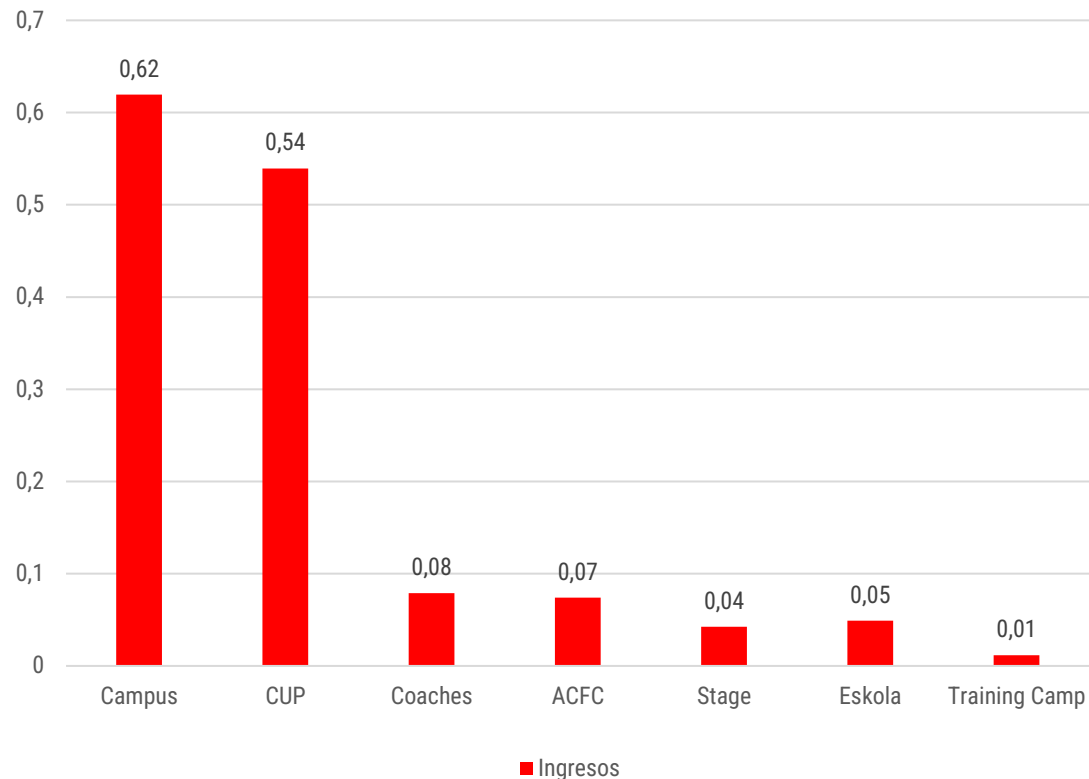
LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URTARRILA-EKAINA)

- 380k €-ko ekarpena EBITDAri, Lezamako aktiboak erabiltzeagatik (Campus, Cup, AC Football Center, Coaches eta Stage)
- Athletic Club Eskola abiaraztea 579 plaza beteta
- Athletic Club Campusa abiaraztea Biarritzen eta Cadizen

LORTU GABEA

- Athletic Club Campusa EEBBetan abiaraztea

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK



3.2. NEGOTIO BERRIAK

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

3.2. GENERAR INGRESOS POR NUEVOS NEGOCIOS

70%

Sobre el plan

Aprovechar activos inmobiliarios para nuevos negocios

40%

No conseguido

Poner en marcha el negocio Nutrition Athletic

78%

Sobre el plan

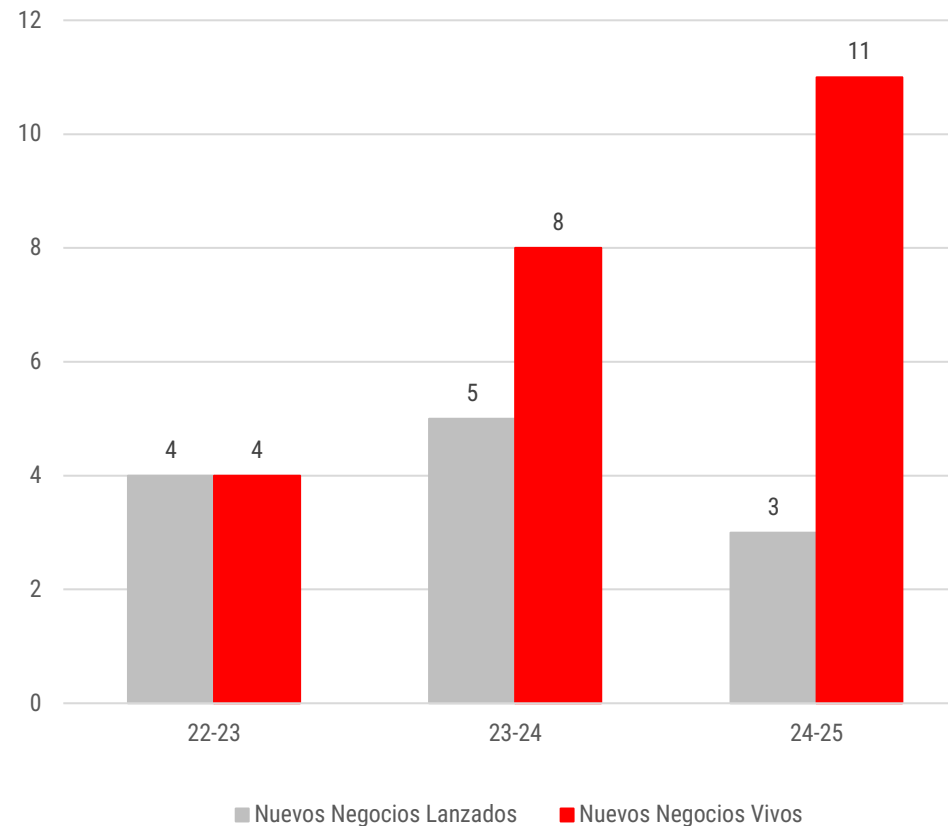
LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URTARRILA-EKAINA)

- Nutrition Athletic merkaturatzea eta doako 1.200 erabiltzaile lortzea
- Ajuriagerrako lokalean negozio berria abiarazteko akordioa

LORTU GABEA

- 190 erabiltzaile PRO lortzea eta LION Nutrition Athletic-en

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK



HITZAURREA

EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA, DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

ERRENDIMENDU GORENEKO ANTOLAKETA, KULTURA ETA KUDEAKETA



ERRENDIMENDU GORENEKO ANTOLAKETA, KULTURA ETA KUDEAKETA

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

▼   4: ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO	 66%	○ En riesgo
▶   4.1 LOGRAR UNA ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORIENTADA A LOS RESULTADOS INCORPORANDO Y DESARROLLANDO TALENTO	 74%	○ Sobre el plan
▶   4.2 IMPLEMENTAR MODELO DATA DRIVEN EN TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB	 74%	○ Sobre el plan
▶   4.3 LOGRAR LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN Y APROVECHAR LA TECNOLOGÍA EN PROCESOS CLAVE	 51%	○ En riesgo



4.1. ERRENDIMENDU GORENEKO ANTOLAKETA, KULTURA ETA KUDEAKETA

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

▼  4.1 LOGRAR UNA ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORIENTADA A LOS RESULTADOS INCORPORANDO Y DESARROLLANDO TALENTO	74%	Sobre el plan
▶  Consolidación de las funciones y equipo de marketing	46%	En riesgo
▶  Construir una relación de valor con el mundo universitario	65%	En riesgo
▶  Identificar el mejor talento para funciones clave a reforzar	88%	Sobre el plan
▶  Incrementar la colaboración y el trabajo en equipo	77%	Sobre el plan
▶  Mejorar el rendimiento y las competencias de los empleados	68%	En riesgo
▶  Optimizar el nuevo modelo de gestión del club	76%	Sobre el plan
▶  Organizar el conocimiento y asegurar su continuidad dentro del Club.	67%	En riesgo

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URTARRILA-EKAINA)

- Funtsezko profilak sartzea
- Funtsezko funtzioen kontingentzia-planak
- Langile potentzialen gaitasunak garatzeko plana
- Batzorde Betearazlea abian jartzea

LORTU GABEAK

- Langileen ekintza-planak definitzea eta betetzea
- Reporting-sistema ezartzea arloka (bilerak + funtsezko adierazleak)

4.2 DATA DRIVEN EREDUA KLUBEKO ARLO GUZTIETAN EZARTZEA

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

▼   4.2 IMPLEMENTAR MODELO DATA DRIVEN EN TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB	74%	○ Sobre el plan
▶  Implantar la gestión por centros de coste beneficio y contabilidad analítica	75%	○ Sobre el plan
▶  Implantar plataforma de Datos	82%	○ Sobre el plan
▶  Implantar Software Gestión Integral Lezama	93%	○ Sobre el plan
▶  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	74%	○ En riesgo

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URTARRILA-EKAINA)

- Retail, Estadio Ustiapena, Club Athletic eta Bazkidearentzako Arreta agente-taula eta datuen %100
- ERPn aurrekontua izatea, aurrekontu-partida eta aurrekontuaren txostena vs gauzatuta

LORTU GABEAK

- Sign On singlearen ezarpena (uztaila/25ean aurreikusia)
- Itxierako eta negozioaren jarraipeneko agente-taulak automatizatzea, hainbat mailatan
- Errendimendu-arloa, Kudeaketa Integraleko Softwarean sartuta (uztaila/25ean aurreikusita)
- Kirol-arloari buruzko datuak informazio-plataforma zentralizatuan (T3/25)



4.3 KUDEAKETAN BIKAINASUNA SUSTATZEA ETA FUNTSEZKO PROZESUETAN ABANGOARDIAKO TEKNOLOGIA TXERTATZEA

24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

▼   4.3 LOGRAR LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN Y APROVECHAR LA TECNOLOGÍA EN PROCESOS CLAVE	 51%	○ En riesgo
▶  Eficientar procesos financieros	 73%	○ Sobre el plan
▶  Optimizar la gestión y almacenamiento de los archivos multimedia (DAM)	 0%	● Anulado
▶  Reforzar la ciberseguridad	 100%	○ Sobre el plan

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URTARRILA-EKAINA)

- 90 erabiltzaile, kudeaketa-prozesu digital berriarekin eta gastu-orriak onartzea
- Fakturazio-sistemarekin kobratutako prozesuen %100
- Fakturak aurrekontatu, kudeatu eta onartzeko prozesua digitalizatzea
- Datu-zentroak finkatzea

LORTU GABEA

- Multimedia-fitxategien kudeaketa eta biltegiatzea optimizatzea





ATHLETIC CLUB

EMAITZEN JAKINARAZPENA | 2025EKO EKAINAK 30
HARROTASUNA, APALTASUNA ETA AUTOEXIJENTZIA

AC AURRERA

2024KO UZTAILAK 15